

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ”**

ANDREA NATHALY MARTÍNEZ VALLADARES

DIRECTOR: ING. ARMANDO LITUMA DELGADO

QUITO 2013



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA NATHALY MARTÍNEZ VALLADARES, C.C. 1714381710**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“Diseño de un sistema de selección de personal por competencias para una empresa del sector automotriz,”** previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, enero 2013

Nathaly Martínez

ANDREA NATHALY MARTÍNEZ VALLADARES

CC: 1714381710

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría para culminar esta meta, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ser la institución donde se forman profesionales reconocidos y calificados, a mis profesores por impartir sus conocimientos en base a sus estudios y experiencia, a la empresa Proveedora Automotriz por facilitarme la información y herramientas para desarrollar este trabajo y a mi Director de Disertación Ing. Armando Lituma.

Gracias a mi madre por ser mi fortaleza e inspiración para superarme y ser cada día mejor, a mi padre por su apoyo incondicional, a mis angelitos por ser los luceros que desde el cielo iluminan mi camino, a toda mi familia y amigos por compartir los momentos más importantes en mi vida.

DEDICATORIA

A mi Madre por ser mi fortaleza, mi luz y apoyo durante todo este camino, a mi Padre por su incondicional apoyo y a mi abuelito Francisco por su ejemplo de vida y amor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1

- 1. Introducción 1
 - 1.1 Antecedentes 1

Capítulo 2

- 2. La empresa 2
 - 2.1 Su función en la provincia de Pichincha y el país 2
 - 2.2 Actividades principales 2
 - 2.3 Plan estratégico de la empresa 3
 - 2.3.1 Visión 3
 - 2.3.2 Misión 3
 - 2.3.3 Principios organizacionales 3
 - 2.3.4 Organigrama 3

Capítulo 3

- 3. Descripción de las Áreas 5
 - 3.1 Financiera 5
 - 3.2 Comercial 5
 - 3.3 Recursos Humanos 6
 - 3.4 Producción y Logística 6
 - 3.5 Objetivos: General y Específico 7
 - 3.6 Metodología aplicada 8
 - 3.6.1 Descriptivo de cargos y su contenido 13

Capítulo 4

- 4. Gestión de Recursos Humanos por competencias 16
 - 4.1 Las competencias y su aporte en el área de Recursos Humanos 17
 - 4.1.1 Definición de competencias 17
 - 4.1.2 Importancia de las competencias 18
 - 4.1.3 Plan estratégico vs. Competencias 18

4.1.4	Subsistemas de Recursos Humanos vs. Competencias	19
4.2	Metodología para el levantamiento de perfiles de cargo	21
4.2.1	Concepto de descripción de cargos y sus objetivos	22
4.2.2	Tipos de métodos para el levantamiento de perfiles	22
4.2.3	Las actividades del cargo y su redacción	23
4.2.4	Identificación de las actividades claves del puesto	24
4.2.5	Determinación de los conocimientos	25
4.2.6	Determinación de las destrezas	26
4.2.7	Determinación de las aptitudes o capacidades	26
4.2.8	Determinación de otros atributos	26
4.2.9	Requerimientos de selección y capacitación	26
4.3	Diseño de un sistema de Selección de Personal por competencias	27
4.3.1	Definición de Diagrama de Flujo de Procesos y su aporte en Recursos Humanos	27
4.4	Procesos para ejecutar el Sistema de Selección de Personal por Competencias	28
4.5	Diagrama de Flujo de Procesos del Sistema de Selección de Personal por Competencias	28
4.6	Definición de Políticas para el sistema de Selección de Personal por Competencias	29
4.6.1	Políticas para el Sistema de Selección de Personal por Competencias	29
4.7	Procedimientos de los procesos del Sistema de Selección de Personal por competencias	31
4.8	Indicadores de gestión del sistema de Selección de Personal por Competencias	39
4.8.1	Definición de indicador	39

4.8.2 Objetivos y beneficios de un indicador 39

4.8.3 Características de un indicador 40

4.8.4 Elementos de un indicador 40

4.8.5 Tipos de indicadores 41

4.8.6 Indicadores para la evaluación del Sistema de Selección de
Personal por Competencias 44

Capítulo 5

5. Conclusiones y recomendaciones 45

5.1 Conclusiones 45

5.2 Recomendaciones 46

BIBLIOGRAFIA 48

ANEXOS 50

RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión del Talento Humano en la actualidad se ha convertido en el eje principal de las organizaciones, ya que se encuentran vinculadas las personas sin las cuales ninguna empresa podría funcionar y por otra parte la misma organización donde las personas pueden llegar a alcanzar beneficios y éxitos personales y profesionales. Es por esto que la función de dicha Gestión en las empresas es fundamental, ya que se encarga de crear y poner en práctica diferentes procesos con el fin de administrar el trabajo de las personas y con esto potenciar su capacidad, habilidades, conocimientos y destrezas.

Uno de los principales procesos que las empresas deben establecer como base para su desarrollo es un sistema bien estructurado de Selección de Personal, el mismo que forma parte fundamental y necesario en el área de Recursos Humanos, ya que es la base de la cual se debe partir para la aplicación de otros procesos.

Es importante diseñar un sistema de Selección de Personal por competencias en todas las empresas, ya que es una fuente vital de información que puede ayudar a contratar el personal más idóneo para ocupar la vacante, ya que mediante éste proceso se evalúa todas las características necesarias para el puesto de trabajo.

Además se puede aplicar una herramienta útil y necesaria como es la Descripción de Cargos basada en Competencias con el propósito de medir las características o rasgos, conocimientos, destrezas que deben poseer los aspirantes para cualquier cargo y que se deben evidenciar al momento de realizar su trabajo, ya que son indispensables para desempeñar adecuadamente las funciones que requiera el puesto de trabajo.

1. Introducción

1.1 Antecedentes

El impacto que ha tenido la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones ha permitido que varias empresas desarrollen métodos prácticos y útiles para el manejo de esta área como es el caso de la empresa del sector automotriz en la cual se realizará la presente propuesta que se encuentra funcionando en nuestro país desde mediados de los años noventa, siendo pioneros en las actividades que realiza. En la actualidad cuenta con una nómina de 29 profesionales calificados y capacitados para ejercer sus funciones.

El área de Recursos Humanos en la actualidad se encuentra dirigido por dos personas, quienes con el pasar del tiempo han ido implementado diferentes procesos y continúan creando los que aún carece la empresa, buscando siempre alternativas de mejoramiento de los mismos, como es el caso de Selección de Personal; herramienta de gran importancia para el desarrollo de la compañía y de los miembros que la conforman.

La necesidad de diseñar un sistema de Selección de Personal se debe a la importancia de llevar procesos más eficaces al poseer una información exacta de lo que se está buscando, conocer las actividades y funciones para las cuales cada trabajador ha sido contratado, y escoger al candidato más idóneo que cumpla con todos los requisitos del cargo.

A la vez el mencionado proceso trae beneficios para ambas partes: el personal se sentirá satisfecho en su lugar de trabajo, al desempeñar las funciones para las cuales se encuentra preparado y por otra parte la organización ganará al tener profesionales

comprometidos que apliquen todos sus conocimientos y habilidades para realizar de mejor forma su trabajo y con esto aumentar la productividad.

Además cabe mencionar que la empresa hace más de 5 años realizó un levantamiento de perfiles, por lo que cuenta con descripciones de cargos pero no se encuentran basados en competencias. Por lo tanto dicha información necesita actualizarse, ya que el tema de competencias está en auge y es de esencial importancia que sea aplicado y desarrollado, lo cual permita distribuir de forma equitativa el trabajo entre los miembros de la compañía y se puede asignar un salario justo para cada trabajador, logrando así una mejor competitividad laboral dentro del sector automotriz.

2. La Empresa

2.1 Su función en la provincia de Pichincha y el país.

La empresa fue creada el 08 de mayo de 1964, por el Señor Bela Botar Kendur, de origen húngaro quien acompañado con otros socios formaron algunas empresas que constituyeron el "Grupo Botar". Este holding se convirtió en el pionero en la rectificación y reparación de partes y piezas de motor.

2.2 Actividades principales

Es una empresa dedicada a tres actividades principales:

1. Rectificación y reconstrucción de motores para automóviles, utilizando la mejor tecnología y personal calificado.
2. Comercialización de repuestos automotrices para motores, garantizando un producto de alta calidad por tanto obtener la satisfacción de los clientes.
3. Comercialización de lubricantes al por mayor y menor.

2.3 Plan estratégico de la empresa

La empresa cuenta con un Plan estratégico que se detalla a continuación:

2.3.1 Visión

Mantenerse entre los primeros del mercado en la rectificación de partes y piezas de motor a nivel nacional y en la comercialización de lubricantes de calidad.

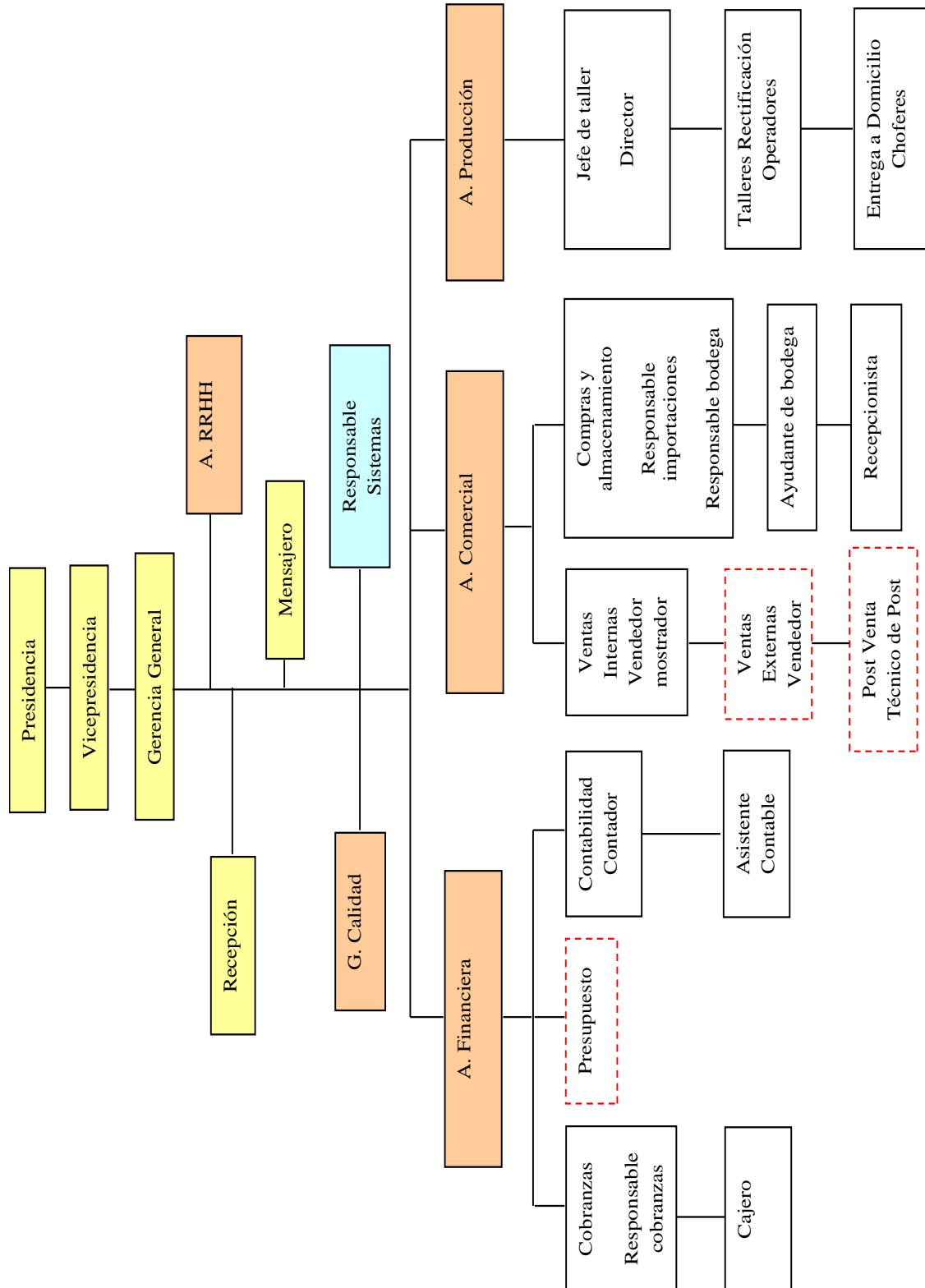
2.3.2 Misión

Mejorar continuamente los procesos de producción para obtener la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos a través de atención personalizada, servicio integral y puntualidad en la entrega de los productos y servicios.

2.3.3 Principios Organizacionales

- Experiencia
- Imagen Positiva
- Sólido grupo de respaldo
- Buen posicionamiento de productos
- Excelente calidad de los productos

2.3.4 Organigrama



3. Descripción de las Áreas

3.1 Financiera

La función financiera se encarga de dos actividades principales que son: inversión y financiamiento. Se debe invertir en inventarios, maquinaria, repuestos, equipos y buscar las formas de financiamiento de ser necesario. Conceder créditos a los clientes y manejar una adecuada política de cobranzas. El propósito de esta área es buscar la mejor forma de realizar las operaciones de la empresa con los fondos y recursos disponibles obteniendo el mayor beneficio.

Los cargos que contiene el Área Financiera son los siguientes:

- Contabilidad: Contador General y Asistente Contable.
- Cobranzas: Responsable de Cartera y Cajero.
- Financiero: Jefe Financiero.

3.2 Comercial

El Área Comercial es la principal fuente de ingresos de la empresa, al ser responsable directa de la venta de los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Se encarga de buscar y mantener buenas relaciones con los clientes mediante la aplicación de diferentes estrategias de ventas. Para esto se debe realizar una investigación de mercado, tratando de satisfacer las necesidades particulares de los clientes en cuanto a precio y calidad.

Los cargos que comprende esta área son:

- Responsable de importaciones
- Vendedor de mostrador
- Responsable de sistemas, responsable de bodega
- Ayudante de bodega
- Recepcionista
- Chofer

3.3 Recursos Humanos

El Área de Recursos Humanos maneja la fuerza laboral que es la parte fundamental de la empresa. Se encarga de crear, organizar y desarrollar los diferentes subsistemas que se utilizan en el área con el propósito de administrar el trabajo de las personas y potenciar las habilidades, conocimientos y destrezas que posee cada trabajador. Para lo cual se crea un ambiente agradable donde las personas se sienten motivadas al realizar su trabajo logrando un desempeño eficiente con el fin de alcanzar los objetivos tanto personales como empresariales.

El cargo que contiene esta área es el siguiente:

- Responsable de recursos humanos

3.4 Producción y Logística

El Área de Producción se dedica a coordinar y realizar las operaciones necesarias para la elaboración de los servicios o productos finales que la empresa ofrece a sus clientes, para lo cual es indispensable que el trabajo en equipo esté bien organizado, ya que es importante cumplir con varios factores como son: tiempo de entrega, calidad del servicio o producto, costo, entre otros.

Los cargos que pertenecen a esta área son:

- Responsable de taller
- Recepcionista de motor
- Rectificador de brazos de biela
- Rectificador de cigüeñales
- Rectificador de cilindros
- Rectificador de cabezotes
- Asentador de motores
- Tornero soldador
- Servicio móvil

3.5 Objetivos

Objetivo General

Proponer un diseño de un sistema de Selección de Personal por competencias bien estructurada y organizada, de tal manera que se convierta en una fuente de información básica para toda la empresa, la misma que favorezca a la contratación de profesionales calificados que cumplan con los requisitos preestablecidos para ocupar los cargos respectivamente, lo que beneficia para el crecimiento de la empresa y su competitividad con el mercado laboral.

Objetivos Específicos

- Establecer el formato de entrevista para el levantamiento de las funciones principales y el perfil de cada cargo y la información necesaria para diseñar el proceso de Selección.
- Definir la metodología adecuada para identificar las competencias necesarias para cada cargo según corresponda.
- Levantar la información para realizar los descriptivos de cargos mediante la realización de talleres con el personal de cada área de la empresa.
- Validar dicha información levantada con los supervisores o jefes inmediatos.
- Levantar el proceso, políticas y procedimientos que se deberá seguir para el diseño del sistema de Selección de Personal por competencias, con los directivos de la empresa.
- Diseñar un diagrama de flujo del proceso de Selección de personal de acuerdo con la información obtenida previamente y los requerimientos de la empresa.
- Validar el diagrama de flujo, asegurando que la información sea correcta y clara.

3.6 Metodología aplicada

Para la realización de la presente propuesta se inició con una reunión con los Directivos de la empresa para definir y comunicar el proceso del desarrollo de la misma y el diseño de los formatos para el levantamiento de la información durante todo el proceso.

Posteriormente se mantuvo reuniones individuales con todo el personal de la empresa para el levantamiento de la información correspondiente a la misión de cargo y las actividades esenciales que cada colaborador desempeña en su puesto, utilizando el formato diseñado para esto. *Ver Anexo 1 Cuadro 1 Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales.*

Adicionalmente se procedió a levantar la información acerca de los conocimientos y destrezas específicas que cada colaborador necesita poseer para el adecuado desempeño y ejecución de las funciones en su cargo, para lo cual se definió un formato que permita obtener estos datos. *Ver Anexo 2. Cuadro 2. Conocimientos Formales y Destrezas Específicas.*

Después se mantuvo una reunión con el Responsable de Recursos Humanos, con el fin de definir el Diccionario de Competencias, en el cual se basará este proceso de acuerdo al Plan Estratégico, requerimientos de la empresa y necesidades de cada cargo basados en las actividades esenciales.

Una vez analizada la información se determinó el grupo de Competencias, tomando como referencia el Diccionario que contiene cincuenta y dos Destrezas generales propuesto por el Mgs. Jaime Moreno, de las cuales se escogieron cuarenta que se ajustan a los perfiles de los cargos de la empresa. *Ver Anexo 4. Lista de Destrezas Generales.* De igual forma fue creado el Diccionario de Aptitudes para los cargos técnicos,

dando como resultado un grupo de catorce aptitudes de las cuarenta que propone en su Diccionario de Aptitudes el Mgs. Jaime Moreno.

Con toda la información levantada se realizó una reunión con los jefes o inmediatos superiores de cada cargo con el propósito de validar o ajustar la información proporcionada por sus colaboradores tanto en las actividades esenciales como en los conocimientos formales y destrezas específicas y a su vez definir las destrezas generales de cada cargo, tomando como referencia el diccionario creado anteriormente mencionado y lo mismo se hizo con las aptitudes en el caso de los cargos técnicos. Para esto se procedió a llenar el formato respectivo basado en las actividades esenciales de cada cargo. *Ver Anexo 3. Cuadro 3. Destrezas generales con su respectivo nivel y aptitudes necesarias para el cargo.*

Una vez realizada la validación de toda la información con el Responsable de Recursos Humanos, se procedió a identificar y ubicar otros atributos para cada cargo y quedaron establecidas las competencias cardinales. Se determinaron cinco competencias cardinales, que son comunes y aplican para todos los cargos que se detallan a continuación:

- Organización de la información
- Orientación al servicio
- Orientación y Asesoramiento
- Trabajo en Equipo
- Manejo del Tiempo

De esta manera las treinta y cinco competencias (destrezas) restantes, fueron ubicadas y distribuidas para cada cargo de acuerdo a sus actividades esenciales respectivamente.

A continuación se presenta un resumen de la misión y actividades esenciales que se obtuvieron de cada cargo:

CARGO	MISIÓN	ACTIVIDADES ESENCIALES
Contador General	Coordinar y asesorar en materia contable y de actividades de operaciones bancarias y tesoreras, a través de sistemas operativos internos de toda la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora los estados financieros. 2. Cuadra la cuenta IVA de ventas, cargos y compras. 3. Realiza conciliaciones bancarias.
Asistente Contable	Dar soporte a todas las actividades contables que se requieran en el departamento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresa la información de anexos transaccionales. 2. Revisa cuenta contable de caja. 3. Realiza el cuadre de proveedores.
Responsable de Cartera	Dar soporte a todas las actividades correspondientes a crédito y cobro a clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza y aprueba las solicitudes de crédito. 2. Entrega el estado de cuenta para el cobro a clientes. 3. Realiza un seguimiento a los clientes que adeudan.
Cajero	Realizar la cobranza de los valores y facturas correctamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza el cuadre de caja de las ventas. 2. Ingresa e imprime los abonos y cancelaciones al sistema de cartera. 3. Asesora a los clientes en las formas de pago.
Responsable de Importaciones	Proveer de materiales y repuestos con proveedores internacionales obteniendo la mejor calidad y precio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza los trámites respectivos para desaduanizar los materiales y equipos de importación. 2. Elabora y prepara documentos para trámites de importación. 3. Coordina los seguros respectivos para el material y equipos importados.
Vendedor de Mostrador	Asesorar a los clientes en todas las actividades correspondientes a ventas de repuestos y lubricantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza un estudio de mercado para fijar la lista de precios. 2. Realiza tareas (informes, reportes) según el requerimiento de Gerencia Comercial. 3. Atiende y asesora al cliente personal y telefónicamente.

Responsable de Sistemas	Dar soporte al usuario y mantenimiento de los sistemas informáticos a todos los departamentos de la compañía. Atender a los distribuidores mayoristas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administra la base de datos del sistema contable y los servidores de la empresa. 2. Da soporte a los usuarios de red y mantenimiento a todos los equipos informáticos. 3. Aprueba créditos de venta de lubricantes y realiza los respectivos reportes de ventas.
Responsable de Bodega	Proveer y mantener el stock de los materiales y repuestos necesarios para la ejecución de trabajos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe, revisa y entrega los repuestos y materiales. 2. Ingresa y revisa la información del kardex o inventario. 3. Cotiza los repuestos y materiales con los proveedores locales a nivel nacional.
Ayudante de Bodega	Proveer de los materiales y repuestos necesarios para la ejecución de trabajos en el taller.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y verifica el buen estado de los materiales. 2. Ingresa el material adquirido al inventario que maneja la empresa. 3. Revisa el stock de los repuestos y materiales de bodega.
Recepcionista	Asistir a todos los departamentos en las actividades correspondientes que sean requeridas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atiende al cliente personal y telefónicamente. 2. Maneja caja chica. 3. Recpta correspondencia y reparte a todas las áreas.
Chofer	Asistir en actividades de movilización y mensajería que se requiera en la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retira y entrega motores desde y hacia los talleres. 2. Cobra facturas de valores adeudados a los clientes. 3. Realiza despacho de lubricantes.
Responsable de Recursos Humanos	Dirige el departamento de Recursos Humanos a través del establecimiento y administración de políticas, normas y procedimientos en relación a todos los subsistemas de Administración de Personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negocia y administra las remuneraciones y beneficios del personal según políticas empresariales. 2. Cumple las políticas para asistencia de salud al personal. Vigila la salud. 3. Realiza todo el proceso de selección. Provee de personal a toda la empresa.
Responsable de Taller	Supervisar, asesorar y coordinar todas las actividades que se realizan en el taller en el tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina los trabajos en el taller mediante un programa de acuerdo a los repuestos que tienen en bodega. 2. Controla los reportes de trabajo y

	planificado y con la mejor garantía de calidad para los clientes.	cumplimiento con los tiempos planificados 3. Brinda asistencia técnica y visita a los clientes.
Recepcionista de motores	Recibir, medir y entregar las partes y piezas de motor.	1. Recibe y mide las partes y piezas de motor entregadas por el cliente. 2. Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área. 3. Coordina la logística para transportar los motores.
Rectificador Brazos y Bielas	Realizar todas las actividades que se refieren a la rectificación de brazos y bielas.	1. Reconstruye los brazos de bielas. 2. Chequea la alineación y torceduras de los brazos de biela. 3. Revisa y cambia pistones.
Rectificador Cigüeñales	Realizar todas las actividades que se refieren a la rectificación y rellenado de los cigüeñales.	1. Endereza y pule los cigüeñales. 2. Alinea y rellena los cigüeñales. 3. Cumple con los tiempos planificados con el Jefe de Taller.
Rectificador Cabezotes	Realizar todas las actividades que se refieren a la rectificación de cabezotes.	1. Asienta las válvulas. 2. Rectifica y cepilla los cabezotes. 3. Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.
Asentador de Motores	Verificar y comprobar que todo el trabajo referente al motor esté bien realizado. Realizar control de calidad del motor.	1. Arma 3/4 de motor. 2. Comprueba y pule los cigüeñales. 3. Registra y revisa el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.
Tornero Soldador	Realizar todas las actividades que se refieren a torno y suelda de partes y piezas del motor.	1. Rellena y suelda rupturas de cabezotes y bloques. 2. Realiza pruebas hidráulicas y cepilla cabezotes. 3. Construye anillos y bujes.

Finalmente se mantuvo una reunión con los directivos y el responsable de Recursos Humanos para determinar las políticas, procesos y procedimientos que debe tener el Diagrama de Flujo del Sistema de Selección por Competencias, considerando los requerimientos y necesidades de la empresa, con el fin de contar con un método o sistema estructurado para realizar procesos de selección eficaces y conseguir el personal idóneo para desempeñar el cargo según corresponda.

3. 6.1 Descriptivo de cargos y su contenido.

- 1. Datos de Identificación:** Son los datos que se refieren a la información general del puesto de trabajo como: denominación del cargo, departamento, cargo supervisor directo, ciudad, fecha de elaboración y a quién supervisa.

Denominación del cargo:	Ciudad:
Departamento:	Fecha de elaboración:
Supervisor Directo:	Supervisa a:

- 2. Propósito Principal del Puesto:** Es un resumen del puesto, su misión u objetivo general.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

- Actividad esencial: acciones principales que aportan la mayor cantidad de resultados, que se desarrollan como parte del trabajo.
- Resultados: por medio de las actividades esenciales se puede identificar resultados de trabajo.
- Clientes: Personas internas o externas que reciben de manera directa el resultados de la actividad.

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1.		
2.		
3.		

4. Educación Formal Requerida

- Educación Formal: se refiere a Educación Secundaria, Superior, etc según sea necesario.

- Títulos requeridos: depende del cargo como: Ingeniero, Técnico, etc.
- Área de conocimientos formales: carrera de estudios como: Contabilidad, Derecho, etc.

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).

5. Destrezas Específicas Requeridas: Se aplican en actividades puntuales. Es importante detallar todas las destrezas específicas necesarias para desempeñar las funciones del cargo como: programas, idiomas, equipos, maquinarias, etc.

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	
2. Idiomas	
3. Programas	
4. Otras	

6. Destrezas / Habilidades Generales: Se aplican en una gran variedad de destrezas de acuerdo con las actividades esenciales y el nivel correspondiente a cada una, con la ayuda de la lista de Destrezas Generales.

Destrezas Generales	Definición
8. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
19. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
22. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás

7. Requerimientos de Selección y Capacitación: Determinar los requerimientos de selección o capacitación que necesita cada cargo según las funciones que desempeña en el cargo.

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Destrezas Específicas		
Destrezas Generales		
Otros atributos		

- 8. Capacidades Laborales:** Definir las capacidades laborales: capacidades innatas con las que debe cumplir el ocupante de ciertos cargos de acuerdo a la lista por ejemplo: firmeza brazo – mano, habilidad manual, etc.

1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
2. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

- 9. Factores de riesgos y equipos de protección:** Identificar los factores de riesgos: situación mediante la cual un trabajador puede contraer alguna clase de enfermedad y definir los equipos de protección: implementos que deben ser utilizados para prevenir cualquier tipo de riesgo laboral.

Químicos		
Físicos		
Mecánicos		
Ergonómicos		

10. Experiencia Laboral Requerida: Determinar el tiempo de experiencia laboral que requiere cada cargo.

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	
2. Especificidad de la experiencia	

11. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente):

Lista de todas las actividades que requiere cada cargo ordenadas de forma descendente por orden de importancia.

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					

4. Gestión de Recursos Humanos por competencias

La gestión de recursos humanos por competencias cada vez va tomando un mayor protagonismo en las empresas, ya que el manejo adecuado del personal traerá beneficios a corto, mediano o largo plazo tanto para las organizaciones como para el personal que la conforma, por lo cual es necesario desarrollar técnicas que hagan de este trabajo una tarea útil y práctica, donde todos los involucrados se sientan cómodos y se cumplan con los objetivos propuestos.

4.1 Las competencias y su aporte en el área de Recursos Humanos

Con el tiempo el tema de competencias se ha vuelto muy común y utilizado en el departamento de Recursos Humanos de todas las organizaciones por su gran aporte para obtener un trabajo eficaz, donde el trabajador pueda evidenciar y desarrollar sus conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos necesarios para cada cargo y la resolución de problemas.

Las competencias son herramientas básicas como fuente de información que toda organización debe poseer por su gran aporte al crecimiento del departamento de Recursos Humanos, que conlleva al crecimiento del personal que labora a diario y que es el pilar de las empresas y por tanto al desarrollo de la organización.

4.1.1 Definición de competencias

En la actualidad se ha dado una diversidad de definiciones de competencias, ya que con el tiempo se han desarrollado una variedad de significados por parte de varios autores que se han dedicado a la investigación de este tema y cada uno propone su concepto: *“Competencias son características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo”*.¹

“Competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.²

¹ Dessler Gary y Varela Ricardo (2011), Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. Quinta Edición. México. Prentice Hall.

² Ibarra, Agustín (2000). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/ OIT No. 149. Montevideo.

El objetivo general que plantea la gestión de Recursos Humanos por competencias es: Aumentar el rendimiento, la equidad, la motivación, la satisfacción laboral, el mejoramiento del desempeño, creando nuevos espacios para el desarrollo de las personas que permite alinear el capital intelectual con el plan estratégico de las organizaciones, estimulando con esto la máxima productividad tanto de la organización como del personal que la conforma.

4.1.2 Importancia de las competencias

La aplicación de las competencias en los procesos de recursos humanos tienen una gran incidencia en la optimización de tiempo y recursos, ya que al momento de aplicar una evaluación se puede medir el éxito de una persona en su puesto de trabajo.

Facilita la administración de la mayor parte de los procesos de Recursos Humanos como son: selección de personal, descripción de cargos entre otros, ya que permite a las organizaciones identificar que cualidades, habilidades, técnicas, conocimientos deberá poseer el capital humano para sobresalir con respecto a otras empresas. Esto permite un posicionamiento y reconocimiento en el mercado laboral al cual pertenece.

4.1.3 Plan estratégico vs. competencias

La gestión por competencias entre uno de sus objetivos principales busca alinear el capital intelectual con el plan estratégico de las empresas, ya que posibilita diseñar un sistema que responda a las necesidades y retos planteados por la empresa potenciando las habilidades, destrezas, cualidades del personal que labora en esta organización.

En la presente propuesta al ser una empresa que busca obtener la satisfacción del cliente ofreciendo productos y servicios de alta calidad, en el tiempo establecido, al mejor costo y brindando una atención personalizada, requiere de personas que posean un alto nivel de conocimiento y técnicas en el sector automotriz, así como las competencias como: orientación de servicio al cliente, manejo del tiempo, trabajo en equipo entre otras, lo cual le permitirá cumplir con la planificación estratégica que propone la empresa.

Para conseguir el personal adecuado se puede empezar con la definición de las habilidades, destrezas, conocimientos que son necesarios para cada cargo, lo cual nos permita tener en cuenta que características deberán tener las personas a corto, mediano y largo plazo, para responder eficaz y eficientemente en el desempeño de su trabajo. Con esta información se puede realizar un descriptivo de cargos donde se evidencie todos los requerimientos para cada cargo y con esto llevar procesos de selección más eficaces y en el menor tiempo.

Además con el levantamiento de la mencionada información nos permitirá desarrollar y potencializar las habilidades, destrezas, conocimientos por medio de capacitación, talleres, programas, a los cuales el personal tenga acceso y con esto se cumpla con el plan estratégico de la empresa y los objetivos tanto organizacionales como personales, contando con los profesionales más idóneos para ocupar cada cargo.

4.1.4 Subsistemas de Recursos Humanos vs. competencias

La Gestión del Talento Humano juega un papel protagónico dentro de todas las organizaciones, ya que implica la ejecución de múltiples actividades, mediante las

cuáles se puede diseñar, implementar, crear, adaptar, cambiar procesos que tengan como propósito principal el cumplir con los objetivos tanto de la empresa como del personal que la conforman.

Por lo tanto es importante que las organizaciones desarrollen cada uno de los procesos que se requieren para una óptima administración del trabajo de las personas, siendo una de las fundamentales y básicas Selección de Personal, ya que ésta nos permitirá acceder al implementación de otros subprocesos importantes.

La Selección de Personal por competencias da paso al desarrollo de otros subsistemas importantes para una exitosa Gestión de Recursos Humanos, por medio de los cuales se puede potenciar las habilidades, destrezas y conocimientos de todo el personal para instaurar y proteger la equidad interna, para promover y mejorar el clima organizacional y fomentar la competitividad remunerativa de la empresa. Entre los principales subprocesos se encuentran los siguientes:

- Evaluación del desempeño: es el procedimiento por medio del cual se califica la actuación y potencial de desarrollo del empleado teniendo en cuenta el conocimiento, destrezas, habilidades y el desempeño en el cargo, con el fin de mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas y eficaces. Las evaluaciones pueden ser: Evaluaciones informales y formales
- Capacitación: proceso o actividad de enseñanza – aprendizaje que persigue provocar un cambio positivo en el nivel de conocimientos, habilidades o de actitud de su personal, mediante la adquisición de conocimientos técnicos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de

una actividad. Se busca mejorar el rendimiento actual de los empleados y puede ser interna o externa, de acuerdo al programa permanente y aprobado.

- Plan de Carrera: proceso por el cual la empresa se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas, en el lugar y tiempo adecuado, acrecentando su capacidad productiva y la motivación del empleado.
- Valoración de cargos: se emplea con la finalidad de determinar el valor y el nivel de los puestos dentro de la organización y con esa base asignar los salarios, según su importancia y contribución a sus intereses. Se beneficia al personal y a la empresa evitando conflictos laborales y legales que generan los salarios no equitativos o poco competitivos. Se realiza teniendo en cuenta diversos factores como: conocimientos, educación, experiencia, destrezas, entre otras.
- Administración de salarios y recompensas: Conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener sistemas de salarios equitativos y justos en la organización, buscando un mecanismo de premios y castigos. La gestión de recursos humanos deberá decidir sobre los siguientes aspectos: equidad interna, retribución fija y/o variable y planes de incentivos.
- Promociones y ascensos: Promociones: la posibilidad de progreso representa un gran incentivo para un desempeño. Es importante que las promociones sean justas, que se basen en el mérito y que en ellas no influya el favoritismo. Los ascensos se utilizan para dar a personas experiencias más amplias de trabajo como parte de su desarrollo y para cubrir la vacantes a medida que se producen

4.2 Metodología para el levantamiento de perfiles de cargo

Se detalla la metodología utilizada para el levantamiento de perfiles de cargo.

4.2.1 Concepto de descripción de cargos y sus objetivos

La descripción de cargos en la actualidad se ha vuelto un instrumento de gran utilidad que es aplicado en las organizaciones, ya que nos proporciona información sobre las tareas, deberes y responsabilidades; es un inventario de todas las cualidades o aspectos importantes que debe poseer el ocupante de un cargo para desarrollar las tareas que se requieren.

Entre los objetivos principales que persigue el Descriptivo de Cargos están:

- Obtener declaraciones claras y precisas de lo que se espera que la persona realice en su cargo y que lo diferencian de los demás cargos.
- Enumerar todas las funciones del cargo (que hace el ocupante), la frecuencia (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

La diferencia entre la forma tradicional y por competencias en la descripción de cargos, radica en que la primera describe el cargo en términos de obligaciones o responsabilidades y la segunda describe el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y comportamientos), que la persona ocupante del puesto debe demostrar para desempeñar adecuadamente sus tareas.

4.2.2 Tipos de métodos para el levantamiento de perfiles.

Existen varios métodos para el levantamiento de perfiles siendo el método inductivo el más utilizado ya que permite establecer las funciones del puesto por medio de un análisis específico. Para lograr esto se pueden realizar las siguientes opciones:

- Entrevistas directas: pueden ser individuales o grupales se utilizan para obtener toda la información sobre las actividades que se realizan en el puesto de trabajo. La función del entrevistador es llevar a cabo una entrevista estructurada donde la principal pregunta es: Qué actividades desempeña en su puesto? Se puede mantener primero la entrevista con el trabajador y luego con el jefe inmediato para obtener información adicional, validar la información y aclarar ciertos puntos si es necesario.

- Grupos foco: Se reúne a un grupo de personas expertas en el tema para entrevistarlas con el propósito de conseguir la mayor información de las actividades que realizan en su cargo, esta información debe ser anotada o grabada para su posterior utilización.
- Observación: esta técnica es útil especialmente cuando las actividades del puesto requieren de actividades físicas observables, como un operador de maquinaria.
- Registros: se pide a los empleados que describan y registren por escrito todas las actividades que realizan en el día, es útil en cargos con actividades muy especiales.

4.2.3 Las actividades del cargo y su redacción.

Las actividades describen acciones o comportamientos que deben ejecutarse como parte del trabajo.

Para la redacción de las actividades de los puestos se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Todas las actividades deben empezar con un verbo en indicativo (revisa) o infinitivo (revisar) y deben ser observables y verificables.
- No utilizar los verbos ser, estar, conocer, pensar, etc, ya que no describe conductas observables.
- No utilizar dos o más verbos consecutivos, solo si las actividades son inseparables.
- Las descripciones no deben contener adverbios o adjetivos de lugar o tiempo (rápidamente, adecuadamente, bien, etc), ni indicadores de logro o eficacia.
- Evitar el uso de verbos como: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar, ya que estos verbos se utilizan para agrupar varias tareas en una misma actividad, se debe tener cuidado con su uso.
- No confundir las actividades con normativas o resultados: Normativas: señalan deberes u obligaciones sobre qué hacer y no hacer. Resultados: especifican lo que debe lograrse, obtenerse o alcanzarse.

4.2.4 Identificación de actividades claves del puesto.

Las actividades claves son las que contienen el mayor impacto para los objetivos de la empresa y a su vez conducen a conseguir los objetivos claves.

Una de las formas para obtener las actividades claves del puesto es utilizando escalas por medio de las cuales se puede asignar una calificación siendo las escalas más utilizadas las siguientes:

- Frecuencia: frecuencia con que se realiza la tarea.
- Consecuencias de los errores: qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se realiza.
- Dificultad: qué tan difícil es la ejecución de la tarea en comparación con las demás.

Además las escalas mencionadas anteriormente se encuentran clasificadas en subescalas que se califican en grados del 5 al 1 como se presenta en el siguiente cuadro:

ESCALA	FRECUENCIA	CONSECUENCIAS DE ERROR	COMPLEJIDAD
5	Diario	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización	Muy difícil
4	Semanal	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Quincenal	Consecuencias considerables: pueden afectar al trabajo de otro/s	Moderado
2	Mensual	Consecuencias de menores: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: fácilmente controlables.	Muy fácil e ejecutar en comparación con las demás tareas

Cfr Moreno, Jaime, Selección de personal: enfoque clásico y por competencias. Quito.

Es importante que las actividades sean calificadas por varias personas dependiendo el número de tareas que tenga el puesto. Además para valorar las escalas consecuencia de

error y complejidad se recomienda comparar entre las actividades del mismo puesto y no con las actividades de otros cargos.

Una vez valoradas las actividades y luego de proporcionar la calificación se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Tarea esencial} = \text{frecuencia} + (\text{consecuencia de error} \times \text{complejidad})$$

$$T = F + (CE \times CO)$$

Como se puede observar la más alta puntuación será 30. Para considerar una actividad como esencial se debe establecer el 80% de la puntuación máxima, lo cual se basa en el Teorema de Pareto, el mismo que en su expresión más general dice que existen pocas causas (20%) que provocan la mayor parte de efectos (80%), por lo cual se puede afirmar que las actividades denominadas clave son las que aportan la mayor cantidad de resultados.

Las actividades deben ser detalladas y calificadas en el cuadro Nro. 1 Anexo 1 denominado: Lista de actividades e identificación de actividades claves.

4.2.5 Determinación de los conocimientos

Es un conjunto de información adquirida mediante la experiencia o el aprendizaje, vía educación formal, es el saber qué hacer.

Se distinguen dos tipos de conocimientos:

Conocimientos académicos: conjunto de información que se obtiene por medio educación formal o capacitación por medio de instituciones sujetas a normas y propósitos definidos como: educación primaria, secundaria y superior.

Conocimientos no académicos: conjunto de información que se consiguen mediante vías informales o semiformales como: productos, políticas, clientes, lecturas, etc.

4.2.6 Determinación de destrezas

Son los conocimientos o comportamientos laborales que se adquieren por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica, es el saber cómo hacerlo. Se puede adquirir o modificar con capacitación o entrenamiento.

Existen dos tipos de destrezas:

Destrezas específicas: son aplicables en actividades concretas como: dominio de otro idioma, manejo de paquetes informáticos, operación de maquinarias, uso de equipos y herramientas.

Destrezas generales: son aplicables a una gran variedad de trabajos y actividades como: trabajo en equipo, manejo de tiempo, escritura, hablado.

4.2.7 Determinación de aptitudes o capacidades

Son el potencial latente o innato que tiene una persona para desempeñar varias tareas, son difíciles de adquirir o modificar con capacitación.

4.2.8 Determinación de otros atributos

Son variables psicológicas necesarias para mejorar el desempeño de las funciones en el puesto de trabajo como: actitudes, rasgos de personalidad, intereses y valores.

4.2.9 Requerimientos de Selección y Capacitación

Una vez detallados los conocimientos, destrezas, aptitudes (cargos técnicos), se procederá a determinar cuál o cuáles debe poseer la persona como requerimiento de Selección y cuál o cuáles puede desarrollar por medio de Capacitación.

- Requerimientos de Selección: son los conocimientos y aptitudes que debe haber adquirido previamente el ocupante del cargo.

- Requerimientos de Capacitación: son aquellos, conocimientos y destrezas que la persona puede desarrollar o potenciar durante la ejecución de su cargo.

4.3. Diseño de un sistema de Selección de Personal por competencias

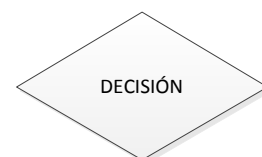
Un diseño de un sistema de Selección de Personal por competencias bien estructurado y organizado es necesario como fuente de información básica para toda la empresa, la misma que favorezca a la contratación de profesionales calificados que cumplan con los requisitos preestablecidos para ocupar un cargo, lo que beneficia para el crecimiento de la empresa y su competitividad con el mercado laboral.

4.3.1 Definición de Diagrama de Flujo de Procesos y su aporte en Recursos Humanos

Un diagrama de flujo es una herramienta útil que nos permite definir en forma gráfica todos los pasos, fases o actividades que se deberá seguir para la ejecución de un proceso, entendiendo de forma fácil y didáctica un proceso, el mismo que puede ser leído por cualquier persona con el fin de identificar problemas y oportunidades de mejora.

Para la elaboración del diagrama se utilizan una serie de símbolos que tienen significados y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Entre los símbolos más comunes se encuentran los siguientes:



4.4. Procesos para ejecutar el Sistema de Selección de Personal por competencias

El término proceso tiene varias definiciones entre las cuales se destacan: “*secuencia de actividades que tiene un producto con valor (todo aquello que se aprecia o estima)*”³.

La gestión de todas las actividades de la empresa generan un valor añadido o bien. Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados.

Para determinar si una actividad es un proceso dentro de una organización debe cumplir con los siguientes puntos:

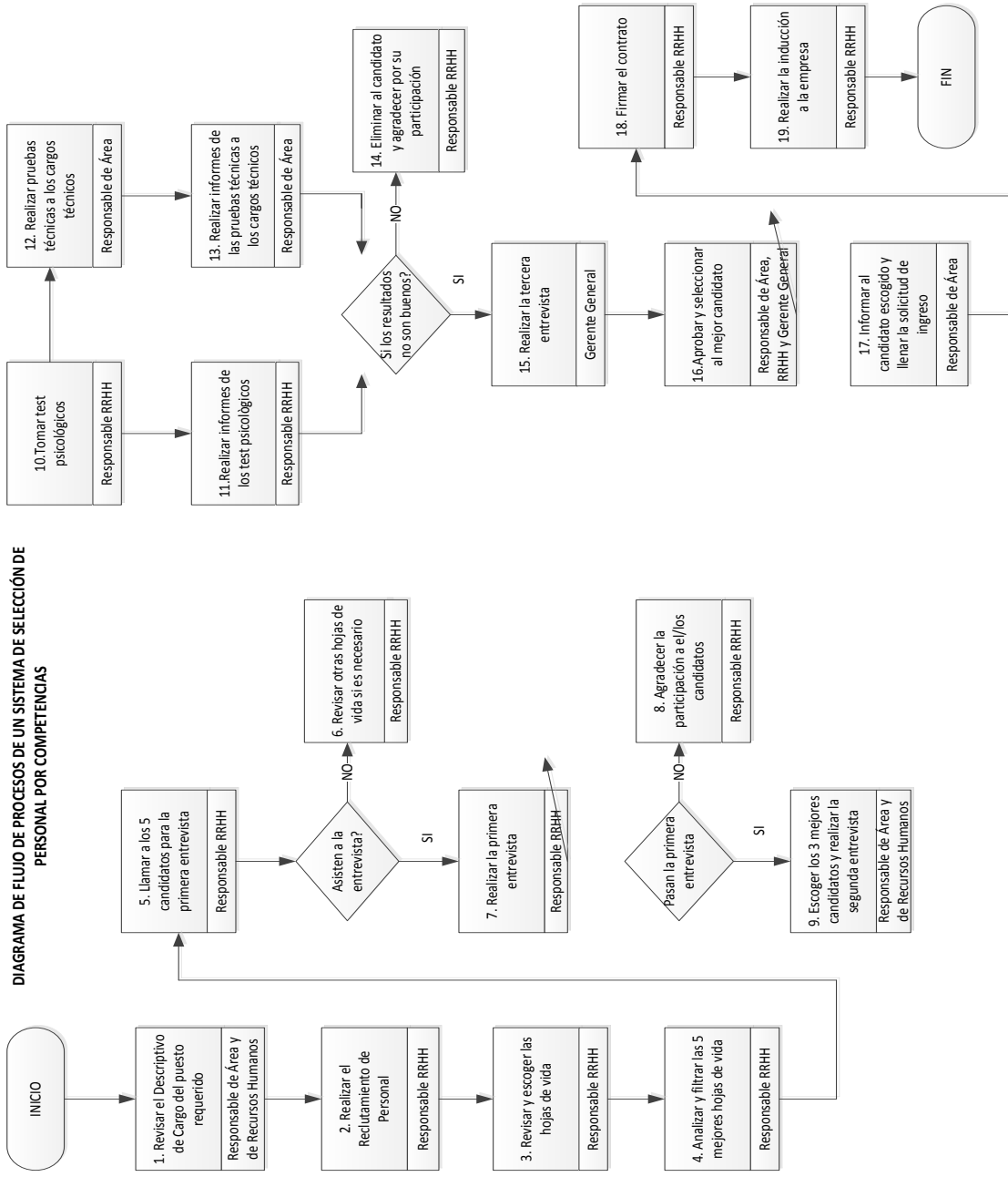
- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

En la presente propuesta se han determinado los procesos claves mediante entrevistas para identificar o definir de forma correcta y precisa, cada uno de los pasos o fases que contiene el Diagrama de Flujo. En conclusión el proceso es una forma de mencionar los temas generales que se van a tratar y del cual se desarrollará posteriormente los procedimientos.

4.5 Diagrama de Flujo de Procesos del Sistema de Selección de Personal basado en competencias.

³Pérez, José Antonio (2010). Gestión por procesos. Cuarta Edición. Editorial ESIC.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS



4.6 Definición de Políticas para el sistema de Selección de Personal por Competencias.

Las Políticas “*son orientaciones generales o criterios para el uso y asignación de recursos y para las decisiones que habrán de ser tomadas. Existen políticas en todos los niveles, escritas o no, que dan soporte a la mecánica o a la operación de las empresas.*”⁴

Una de las características importantes de las políticas es su flexibilidad, porque son criterios que se interpretan, al contrario de las normas, las cuales son disposiciones que deben cumplirse.

Existen algunas clases de políticas como: Políticas Directivas, Generales y Específicas, en el presente proyecto aplicaremos la segunda clase.

En la práctica se observan dos insuficiencias al momento de formular políticas: Se confunde el término política con función y por otra parte se corre el riesgo de establecer políticas que suenan bien, pero que en la realidad no funcionan por ser ajenas a la cultura organizacional.

4.6.1 Políticas para el Sistema de Selección de Personal por Competencias.

Las políticas persiguen establecer las normas o reglas que permita a la Institución contar con la persona más idónea, entre las candidatas y los candidatos internos, para ocupar un puesto en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias específicas de los aspirantes.

A continuación se presentan las políticas que serán de aplicación obligatoria para todos los puestos que sean necesarios para cubrir los requerimientos y necesidades de la empresa.

⁴ Pinto Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, Ediciones McGraw-Hill, 2000

- Se deberá comunicar a Gerencia General y Recursos Humanos el requerimiento de el/los puesto/s, mismo/s que deberán ser previamente aprobado/s por la máxima autoridad para proceder a la contratación.
- Toda contratación deberá seguir el proceso del sistema de selección de personal por competencias propuesto en este trabajo.
- Todos los puestos solicitados deberán contar con descripción de actividades, perfiles y exigencias.
- El personal seleccionado deberá cumplir con las características y requisitos determinados en el Descriptivo de Cargos.
- El proceso de selección permitirá acceder al empleo sin discriminación alguna, en igualdad de oportunidades, en función de sus conocimientos y competencias profesionales, con independencia de su etnia, lugar de nacimiento, edad, condición socio-económica, sexo, religión, discapacidad, si fuere el caso; o cualquier otra distinción personal o colectiva, temporal o permanente.
- Las convocatorias al proceso de selección, en primera instancia tendrán carácter interno, propenderán la participación de la mayor cantidad de trabajadores interesados, debiendo incluir acciones de difusión que faciliten la información, siempre y cuando se conozca que dentro del personal se cuente con candidatos idóneos al puesto, caso contrario el proceso sería externo, en especial para aquellos puestos especializados y/o de nivel profesional dependiendo de su complejidad.
- Una vez que sea aprobado el ingreso del nuevo/a integrante se pedirán todo los documentos necesarios para la suscripción del contrato, el mismo que deberá ser firmado antes de la integración del nuevo/a colaborador.

4.7 Procedimientos de los procesos del Sistema de Selección de Personal por Competencias

Un procedimiento es un conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder para conseguir un resultado. La diferencia entre un proceso y un procedimiento radica en que: un proceso define que es lo que se hace, mientras que un procedimiento define el cómo hacerlo.

Un procedimiento es una descripción detallada de algún proceso de la empresa. Para detallar un procedimiento se necesitan saber tres cosas: el quién, cómo y cuándo.

Un procedimiento especifica en general lo siguiente:

- **Objetivo:** para que se realiza ese procedimiento, cuál es su objeto.
- **Alcance:** a qué sectores o personas de la compañía es aplicable ese procedimiento.
- **Responsabilidades:** quiénes son las personas que tienen la responsabilidad que el procedimiento se realice de esa forma.
- **Desarrollo:** es un resumen general del proceso, y esto puede ser de forma escrita, cuadros, esquemas, etc.
- **Acciones:** detalla cada paso o fase que contiene y se debe seguir para desarrollar el proceso.

• Procedimientos

1. **Objetivo:** Revisar el descriptivo de cargo del puesto requerido para conocer el detalle del perfil que deben tener los candidatos a postulantes al cargo buscado.

Alcance: Postulantes al cargo.

Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos y del Área solicitante.

Acciones:

1. Revisar el descriptivo de cargo del puesto requerido por parte de los responsables de este proceso.
2. Determinar todos los aspectos que deben cumplir los aspirantes al cargo.
3. Declarar abierto el Proceso de Selección
4. Empezar con el Proceso de Reclutamiento.

2. Objetivo: Reclutamiento de Selección de personal para el Proceso de Selección requerido. Atraer a candidatos en número suficiente y con los atributos necesarios.

Alcance: Todos los candidatos que aplican al proceso.

Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.

Acciones:

1. Realizar el reclutamiento acudiendo a todas las posibles fuentes donde se obtenga información:

-Reclutamiento interno: Es cuando se promociona a un cargo vacante a un trabajador de la misma empresa pueden ser: los anuncios de vacantes, los concursos por puestos, ascensos de personal.

- Reclutamiento externo: trata de cubrir la vacante con candidatos externos, se acude a medios externos como:

- Base de datos: es un archivo donde se guarda las hojas de vida que se reciben de candidatos que se presentan de manera espontánea.

-Anuncios en periódicos: debe ser claro y legible con toda la información específica del perfil que se busca.

- Acciones:

1. Determinar el perfil del puesto vacante con el Responsable del área que solicita el personal.

3. Buscar y aplicar las alternativas de reclutamiento más precisos de acuerdo al cargo.

3. Objetivo: Revisar y preseleccionar las hojas de vida que más se acerquen al perfil que se busca para facilitar el Proceso de Selección y escoger los mejores candidatos según la información que contienen los CVs.

Alcance: Todos los candidatos que aplican.

Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.

Acciones:

1. Revisar todas las hojas de vida recibidas.
2. Preseleccionar los candidatos que posean los mejores perfiles de acuerdo a lo que se busca.

4. Objetivo: Analizar en detalle las hojas de vida preseleccionadas y filtrar las cinco mejores hojas de vida de acuerdo al perfil buscado.
Alcance: Todos los candidatos que aplican.
Responsabilidad: Responsable de RH
5. Objetivo: Llamar y concretar una cita a los cinco candidatos escogidos para realizar la primera entrevista.
Alcance: Candidatos preseleccionados.
Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.
Acciones:
1. Comunicarse con cada uno de los cinco candidatos escogidos.
 2. Brindar la información necesaria para acudir a la entrevista (hora, dirección).
 3. Realizar la primera entrevista por parte del Responsable de Recursos Humanos.
- Si los candidatos no asisten a la entrevista.
6. Objetivos: Revisar otras hojas de vida para remplazar al candidato que no acudió a la entrevista y citar a otro candidato solo si es necesario.
Alcance: Candidatos preseleccionados.
Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.
Acciones:
1. Asegurarse la necesidad de buscar otro candidato.
 2. Escoger otra opción que se acerque a lo que se busca.
 3. Llamar y concretar la cita para realizar la primera entrevista.
7. Objetivos: Realizar la primera entrevista a los cinco candidatos de acuerdo a los parámetros de entrevista escogidos por el responsable de este proceso, con el fin de medir habilidades, destrezas, conocimientos de los candidatos postulantes al cargo.
Alcance: Candidatos preseleccionados.
Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.
Clases de entrevistas:

Entrevista directa: El entrevistador debe diseñar un cuestionario de preguntas orientadas a obtener información sobre áreas específicas, donde se esperan respuestas concretas por parte del entrevistado. Funciona como filtro.

Entrevista indirecta: El entrevistador formula preguntas abiertas donde el entrevistado puede expresar todo lo que desee tomando parte activa de la entrevista. El entrevistador debe escuchar con atención las respuestas y observar la conducta o comportamiento del entrevistado.

Entrevista por competencias: el entrevistador investiga el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas, realizando preguntas situacionales de acuerdo a las competencias del cargo que se necesitan medirlas. Se puede poner en práctica el modelo de Assessment Center (entrevistas situacionales), que es una evaluación estandarizada del comportamiento creando varias situaciones y utilizando varios estímulos dependiendo de las competencias que se quieran medir. Para esto se utilizan varios observadores entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los participantes, con los cual podemos medir y observar las destrezas de los candidatos.

Acciones:

1. Esperar al candidato a la hora acordada.
 2. Preparar un ambiente agradable donde se va a realizar la entrevista.
 3. Recibir al candidato y entrevistarlo.
- Si los candidatos no pasan la primera entrevista.
8. Objetivos: Agradecer la participación al candidato para que conozca la decisión que ha tomado el responsable de este proceso.
- Alcance: Candidato entrevistado.
- Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.
- Si el candidato pasa la primera entrevista.
9. Objetivo: Realizar la segunda entrevista con los tres candidatos finalistas para que el responsable de este proceso pueda conocer con mayor detalle a los candidatos finalistas.

Alcance: Candidatos finalistas.

Responsabilidad: Responsable de Área.

Acciones:

1. Escoger a los tres mejores candidatos de acuerdo a los resultados de la primera entrevista.
2. Concretar una cita para realizar la segunda entrevista con los candidatos finalistas con el Responsable del Área solicitante.
3. Entregar la información principal del perfil de cada candidato finalista al Responsable de Área.
4. Asesorar al Responsable de Área respecto al tema de las entrevistas si es necesario.
5. Realizar la entrevista por parte del Responsable de Área respectivamente.

10. Objetivo: Tomar pruebas psicológicas de acuerdo al cargo y sus necesidades con el fin de obtener información complementaria de los tres candidatos finalistas según el requerimiento del cargo.

Alcance: Candidatos finalistas.

Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.

Acciones:

1. Analizar el cargo y preparar el material de test necesarios y un buen ambiente.
2. Llamar a los tres candidatos finalistas y acordar una cita para tomar los test psicológicos.
3. Dar las indicaciones claras y concretas a los candidatos finalistas para desarrollar la/las pruebas.
4. Tomar la/las pruebas.

Se utilizan evaluaciones para predecir la conducta y el desempeño laboral como:

- Pruebas de habilidades cognitivas: las pruebas de inteligencia como las de CI evalúan las habilidades intelectuales generales, ya que miden una serie de habilidades, memoria, vocabulario, fluidez verbal, destreza matemática como: pruebas de Standford Binet y Wechler, Wonderlic, WEISS y otras que miden un factor general como: pruebas Raven y el Dominó

- Pruebas de habilidades motoras: se mide las habilidades motoras o físicas como la destreza manual, el tiempo de reacción. Ejemplo: prueba de Stromberg.
- Pruebas de personalidad: se utilizan para conocer la forma de comportarse, las principales actitudes, intereses, entre otros, que posee habitualmente una persona como: 16PF, EPQ, DISK, etc.
- Las pruebas de habilidades interpersonales se suelen utilizar para medir rasgos o aspectos intangibles, son pruebas proyectivas. Ayudan a predecir el rendimiento laboral y medir cinco dimensiones de la personalidad: extroversión, estabilidad emocional, afabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia.
- Pruebas computarizadas: reflejan resultados similares en pruebas de personalidad

11. Objetivos: Revisar los resultados de las pruebas psicológicas para obtener un acercamiento más claro de los candidatos.

Alcance: Candidatos finalistas.

Acciones:

1. Calificar las pruebas de acuerdo al manual según corresponda.
 2. Obtener los resultados cuantitativos y/o cualitativos de las pruebas.
 3. Realizar un reporte de los resultados obtenidos.
- Las pruebas psicológicas serán tomadas a todos los cargos tanto administrativos como técnicos, sin embargo en el caso de los cargos técnicos adicionalmente se tomará una prueba técnica.

12. Objetivo: Realizar pruebas técnicas a los candidatos para cargos técnicos con el fin de conocer sus habilidades para realizar las tareas asignadas en su cargo.

Alcance: Candidatos finalistas para cargos técnicos.

Responsabilidad: Responsable de Taller.

Evaluación técnica: Se toma para conocer y medir los conocimientos específicos que posee el/los candidatos para ocupar el cargo.

Acciones:

1. Concretar una cita para tomar una prueba técnica a los candidatos finalistas para los cargos técnicos.
 2. Determinar las actividades que debe realizar los candidatos finales por parte del Responsable del Taller.
 3. Tomar la prueba técnica respectiva.
13. Objetivo: Realizar el informe de las pruebas técnicas para conocer las habilidades para ejecutar las labores técnicas de los candidatos.
- Alcance: Candidatos finalistas para cargos técnicos.
- Responsabilidad: Responsable del taller.
- Acciones:
1. Calificar una vez terminada la prueba técnica.
 2. Asignar el puntaje adecuado de acuerdo al formato que utiliza la empresa.
Ver anexo
 3. Pasar el informe al Responsable de Recursos Humanos.
- Si los candidatos no obtienen buenos resultados en las pruebas psicológicas y/o técnicas según el caso.
14. Objetivo: Eliminar al candidato del proceso y agradecer su participación.
- Alcance: Candidatos finalistas.
- Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.
- Si los candidatos obtienen buenos resultados en las pruebas psicológicas y/o técnicas según el caso.
15. Objetivo: Realizar la tercera y última entrevista para que el responsable de este proceso pueda conocer más a fondo a los candidatos finalistas.
- Alcance: Candidatos finalistas.
- Responsabilidad: Gerente General.
- Acciones:
1. Consultar al Gerente General su disponibilidad de tiempo para entrevistar a los candidatos finalistas.
 2. Comunicarse y coordinar una cita con los candidatos finalistas.

3. Preparar y entregar el material necesario para informar al Gerente General las características principales del cargo y el perfil de los candidatos que va a entrevistar.
 4. Asesorar al Gerente General respecto al tema de las entrevista si es necesario.
 5. Realizar la entrevista por parte del Gerente General.
16. Objetivo: Seleccionar y aprobar al candidato que cumpla con el perfil buscado para informarles a los candidato finalistas el resultado.
- Alcance: Candidato escogido.
- Responsabilidad: Gerente General, Responsable de Área y Recursos Humanos.
- Acciones:
1. Organizar una reunión con los responsables de este proceso.
 2. Analizar los resultados obtenidos tanto de las entrevistas como de las pruebas de los candidatos finalistas.
 3. Seleccionar al candidato que cumpla con el perfil buscado.
 4. Aprobar el ingreso del candidato elegido por parte del Gerente General.
17. Objetivo: Informar al candidato escogido y llenar la solicitud de ingreso para que el candidato se integre a la empresa en el tiempo acordado.
- Alcance: Candidato escogido.
- Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.
- Acciones:
1. Llamar al candidato escogido para informarle que ha sido aprobado en la empresa.
 2. Coordinar la cita para que llene su solicitud de ingreso.
 3. Llenar la solicitud de ingreso. Ver anexo
18. Objetivo: Firmar el contrato para el cierre del Proceso de Selección.
- Alcance: Candidato seleccionado.
- Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.
- Acciones:
1. Realizar el contrato de acuerdo a los estatutos preestablecidos en la empresa y acordados con el candidato seleccionado.

2. Coordinar la cita con el candidato para la firma del contrato.
3. Firmar el contrato y convenir el día de ingreso.

19. Objetivos: Realizar la inducción a la empresa para que el nuevo integrante conozca el lugar y las personas con las que va a trabajar.

Alcance: Candidato seleccionado.

Responsabilidad: Responsable de Recursos Humanos.

Acciones:

1. Ingreso del nuevo integrante de la empresa y bienvenida en su primer día de trabajo.
2. Brindarle toda la información que necesite.
3. Realizar la inducción respectiva.

4.8 Indicadores de gestión del Sistema de Selección de Personal por Competencias

4.8.1 Definición de indicador

Indicador es la expresión cuantitativa del desempeño de una empresa, área o colaborador, que al ser comparada con las metas u objetivos propuestos, nos permiten tomar acciones preventivas o correctivas.

La importancia de los indicadores es alta para medir competencias laborales y así evaluar el desempeño de manera objetiva a los logros de la empresa permitiendo evaluar los errores y retomar el camino hacia el éxito.

4.8.2 Objetivos y beneficios de un indicador

- Conocer el grado de avance de los objetivos establecidos.
- Mejorar, si es necesario los procesos que se están desarrollando al agregar valor.
- Tomar decisiones.
- Informar sobre nuestras acciones a otros sectores de la organización.

- Establecer ventajas y/o desventajas competitivas con el mercado y/o entre áreas.
- Brindan retroalimentación en cuanto a los resultados.
- Comunican qué es importante para la organización.
- Contribuyen a concentrar la tensión en los aspectos claves, y mejorar la satisfacción de los clientes.

4.8.3 Características de un indicador

- Debe medir algo relevante y se debe poder aplicar en la propia organización y en otras.
- Los componentes de la fórmula deben tener una interpretación unívoca.
- Los datos necesarios deben tener cierto grado de accesibilidad.

4.8.4 Elementos de indicadores

Para que un indicador se aplique de forma correcta debe tener los siguientes elementos:

- Nombre del indicador: Cuál es el nombre del indicador.
- Definición: Qué o de que se trata el indicador.
- Objetivos a medir: Para qué o cuál es el objeto del indicador.
- Fórmula: Modelo que se establece para medir cuantitativamente el indicador.
- Cálculo: Qué contiene la fórmula.
- Fuente de información: Dónde obtengo la información para aplicar la fórmula.
- Metas: Lo que se estima cumplir en un plazo determinado.
- Responsabilidad (quién mide): Quién es el/los responsables de medir el indicador.

4.8.5 Tipos de indicadores

- De actividad: Se refiere a la producción de avances en etapas preliminares de un proyecto a tarea mayor.
- De producto: hacen referencia al volumen del producto terminado.
- De eficacia: se trata de la relación entre el Producto y la Meta.
- De productividad: es la relación entre el Producto y el Proceso.

4.8.6 Indicadores para evaluar el sistema de Selección de Personal por Competencias.

Nombre del indicador	Rotación de personal
Definición	Refleja el porcentaje de trabajadores que concluyeron su vinculación laboral en el periodo con respecto al número de trabajadores promedio.
Objetivo a medir	Establecer el porcentaje de salida de personas en un periodo determinado.
Fórmula	$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{(A + B)}{2} \times 100}{PE}$
Cálculo	A= Admisiones de personal durante el periodo considerado D= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado. PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.
Fuente de información	Archivos de personal, planilla de remuneraciones
Meta	3% de rotación anual
Responsabilidad	Responsable de Talento Humano

Nombre del indicador	Tiempo promedio para cubrir una vacante de personal
Definición	Obtiene el tiempo promedio para ejecución de los procesos de selección. Depende del tipo de localidad y de la complejidad de las competencias que se vaya a evaluar. Es importante definir el tiempo en el cual debe cubrirse la vacante.
Objetivo	Conocer el tiempo que se requiere para cumplir el proceso de selección con eficiencia.
Cálculo	Determinar el tiempo promedio que se han tardado los procesos de selección según las distintas localidades y procesos del puesto
Fórmula	$\frac{\text{Nro. de vacantes existentes}}{\text{Nro. de vacantes cubiertas en 15 días laborables}} \times 100$
Fuente	Archivos de procesos de selección
Responsable	Responsable de Talento Humano
Meta	Máximo 10 días laborables

Nombre del indicador	Ausentismo de personal
Definición	Se refiere a la suma de los periodos en que por cualquier motivo, los empleados se atrasan o no asisten al trabajo en la empresa.
Objetivo a medir	Señalar el porcentaje de tiempo (horas) no trabajadas durante las ausencias y en relación al volumen de actividad esperada o planeada.
Fórmula	$= \frac{\text{Total de horas-hombre perdidas}}{\text{Total de horas-hombre trabajadas}} \times 100$ <p>Índice de ausentismo</p>
Cálculo	Determinar el índice de ausentismo que se va a calcular si es por faltas, atrasos o períodos prolongados como: vacaciones, licencias, ausencias y considerar determinado tiempo: semana, mes o año.
Fuente de información	Control de asistencia, permisos, vacaciones, etc.
Meta	5% de ausentismo trimestral
Responsabilidad	Responsable de Talento Humano

Nombre del indicador	Ascensos o Promociones
Definición	Se refiere al número de trabajadores que tuvieron un ascenso o promoción en el periodo mostrado La decisión de la empresa por reemplazar a las vacantes con personal propio. La suma de los periodos en que por cualquier motivo, los empleados se atrasan o no asisten al trabajo en la empresa.
Objetivo a medir	Señalar el porcentaje de personal interno (propio de la empresa) que ha sido ascendido o promovido tiempo.
Fórmula	$\text{Personal promovido o ascendido} = \frac{\text{Nro. de personal ascendido o promovido}}{\text{Número de vacantes}} \times 100$
Cálculo	<p>Número de personal ascendido o promovido: trabajadores de la empresa que reúnen las características para cumplir con el puesto a desempeñar.</p> <p>Número de vacantes: puestos que la empresa necesita reemplazar por otro personal, ya sea porque fue creado o por otras causas.</p>
Fuente de información	Nómina de personal
Meta	90%
Responsabilidad	Responsable de Talento Humano

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El Proceso de Selección de Personal por competencias se encarga de escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos para ocupar el cargo vacante, tratando de mantener o mejorar el desempeño laboral y el nivel de eficiencia de la empresa.
- La Selección de Personal por competencias aplica el método de entrevistas por competencias y situacionales (Assesment Center), lo que no sucede en la Selección de Personal tradicional.
- La Descripción de Cargos basada en competencias es una herramienta que queda establecida en la empresa como una guía para lograr Proceso de Selección eficaces y bien desarrollados al conocer en detalle los conocimientos, destrezas, habilidades que debe poseer el aspirante a un cargo y además con esto se logre establecer otros procesos de la Gestión de Talento Humano.
- El descriptivo de cargos en el proceso de Selección de Personal por competencias es un instrumento mediante el cual podemos analizar la carga laboral para cada puesto, asignar o compartir funciones a otros cargos, ver la necesidad de abrir más cargos, en fin brindar un reconocimiento merecido al trabajo que realiza el personal dando un trato justo y equitativo, tomando en consideración que las personas son la base principal de todas las empresas.
- Las políticas del Sistema de Selección de Personal por Competencias son normas o reglas que se definen y establecen para llevar un proceso ordenado
- El Diagrama de Flujo de Procesos de Selección basado en competencias es un manual práctico y fácil de manejar, en cual permite establecer un método organizado y estructurado al momento de seleccionar un candidato, lo cual

facilitará el proceso siguiendo todos los procedimientos que han sido descritos respectivamente.

- Los indicadores ayudan a medir, evaluar de forma cuantitativa el cumplimiento de los objetivos planteados en una institución y de esta manera identificar los procesos o procedimientos claves para alcanzar las metas propuestas.

5.1 Recomendaciones

- Identificar las actividades que se realiza en cada cargo y crear, establecer cargos de soporte o nuevos si es necesario, con el fin de equilibrar la carga de trabajo y que el trabajo sea equitativo.
- Revisar y mantener constantemente actualizado el formato que contiene el Descriptivo de Cargos, con el fin que toda la información sea correcta y precisa para utilizarla en cualquier momento que se requiera.
- Dar a conocer y socializar tanto las Políticas como el Diagrama de Flujo de Proceso de Selección de Personal basado en competencias, con el personal involucrado en este proceso, para que tengan un claro conocimiento del mismo.
- Cumplir con las Políticas y el Diagrama de Flujo de Proceso de Selección de Personal por competencias, con todo su contenido, es decir, con los procesos y respectivos procedimientos, con el fin de llevar un proceso de Selección bien estructurado y ordenado.
- Crear y desarrollar métodos prácticos de incentivos para los ascensos del personal como: planes de carrera, concursos, capacitación, entre otros, con lo cual el personal conozca y participe de esto sintiéndose motivado para alcanzar un desarrollo profesional y personal dentro de la empresa.

- Desarrollar con el tiempo los otros procesos que contiene la Gestión de Recursos Humanos como son: Capacitación, Evaluación de desempeño, Valoración de Cargos entre otros, con el fin que se lleven procesos bien estructurados y se pueda llevar una administración del personal más acertada y el área siga en crecimiento.
- Desarrollar una cultura basada en indicadores, que permitan evaluar, medir, conocer de forma cuantitativa los resultados de los procesos que se realizan en la institución y de esta manera detectar los aspectos claves o corregir, mejorar si es necesario para lograr tanto los objetivos de la empresa como de su personal.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alles, Martha. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos por competencias, Buenos Aires. Editorial Granica.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). Administración de Recursos Humanos. Quinta. Edición. México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Segunda Edición. México. McGraw-Hill.
- Daft, Richard. (2005). Teoría y Diseño Organizacional. México. Thomson Editores.
- Dessler Gary y Varela Ricardo (2011), Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. Quinta Edición. México. Prentice Hall.
- Gama, Elba. (1992). Bases para el análisis de puestos. México. Editorial el Manual Moderno.
- Grados, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción el personal, Tercera Edición. México. Editorial el Manual Moderno.
- Ibarra, Agustín (2000). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/ OIT No. 149. Montevideo.
- Joany, Rodríguez (2008). La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Cuba.
- Levy, Laboyer (1997) Gestión por competencias. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Mondy Wayne y Noe Robert (2007). Administración de Recursos Humanos. México. Prentice hall.

- Moreno, Jaime. Selección de personal: enfoque clásico y por competencias. Quito.
- Pérez, José Antonio (2010). Gestión por procesos. Cuarta Edición. Madrid. Editorial ESIC.
- Pinto Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, Ediciones McGraw-Hill. 2000
- Roure, Juan (2002). La Gestión por Procesos. Toledo.
- Swam, William. (1992) Cómo escoger el personal adecuado. Bogotá. Editorial Grupo Norma.

Páginas Web

- Díaz, Daniel. " El rol protagónico del departamento de recursos humanos en las empresas". Internet. (<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/el-rol-protagonico-del-departamento-de-recursos-humanos-en-las-empresas.htm>).
- "Indicadores de la Gestión de Talento Humano" (<http://catedramosqueiraulm.com/apuntesrrhh1/indicadores1>).
- "Indicadores para medir el Capital Humano" (<http://es.scribd.com/doc/6385705/Propuesta-de-indicadores-para-medir-el-Capital-Humano>).
- Marelli, Anne. "Introducción al análisis y desarrollo de competencias". Internet. (<http://www.cinterfor.org.uy>).
- "Manual de procedimientos" (<http://www.monografías.com/trabajos13/mapro>)
- Proveedora Automotriz. "Rectificación de Motores. Repuestos de Motor". Internet. (<http://www.proveedor-automotriz.com>).

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS 1

Anexo 1. Cuadro 1 Listado de Actividades e Identificación de actividades esenciales. 52

Anexo 2. Cuadro 2 Conocimientos formales y destrezas específicas. 53

Anexo 3. Cuadro 3 Destrezas generales y aptitudes necesarias para el cargo. 54

Anexo 4. Lista de Destrezas Generales. 55

Anexo 5. Lista de Aptitudes. 57

ANEXOS 2

Anexo 1. Descriptivo de cargos de todo el personal basado en competencias. 58

- Área Financiera
 - Contabilidad
 - Contador general
 - Asistente contable
 - Cobranzas
 - Responsable de Cartera
 - Cajero
- Área Comercial
 - Responsable de importaciones
 - Vendedor de mostrador

- Responsable de Sistemas
- Responsable de Bodega
- Ayudante de Bodega
- Recepcionista
- Chofer
 - Área de Recursos Humanos
- Responsable de recursos humanos
 - Área de Producción
- Responsable de taller
- Recepcionista de motor
- Rectificador de brazos de bielas
- Rectificador de cigüeñales
- Rectificador de cabezotes
- Asentador de motores
- Tornero y soldador

ANEXOS 1

Anexo 1. Cuadro 1

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo:

Supervisa a:

Reporta a:

N°	Actividades desempeñadas en el cargo	F	CE	CO	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

F: Frecuencia

CE: Consecuencia de error

CO: Complejidad

Total: $F + (CE \times CO)$

Anexo 2. Cuadro Nro. 2

Conocimientos formales y destrezas específicas

Conocimientos Formales	Destrezas específicas
Nivel de educación formal (secundaria, superior, etc):	Programas informáticos:
Título requerido (bachiller, técnico, ingeniero, etc):	Idiomas:
Área de conocimientos formales (economía, administración, etc):	Equipos o maquinarias:
	Otros:

Elaborado por: La autora

Anexo 3. Cuadro 3

Destrezas generales y aptitudes necesarias para el cargo.

Actividades esenciales	Destrezas	Aptitudes
1.		
2.		
3.		

Elaborado por: La autora

Anexo 4.

Lista de Destrezas Generales.

Destreza Habilidad	Definición
Destrezas / Habilidades básicas o de contenido	
Destrezas desarrolladas por los sistemas educativos	
1. Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
2. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
3. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
Destrezas / Habilidades de proceso	
Destrezas que actúan en la ejecución y control de procesos en general	
4. Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
5. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Destrezas / Habilidades para la solución de problemas complejos	
Destrezas implicadas en la solución de problemas variados	
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
7. Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
8. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
9. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
10. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
11. Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
12. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
13. Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
Destrezas / Habilidades sociales	
Habilidades para interactuar con las personas	
14. Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
16. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
17. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
18. Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
19. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
20. Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
21. Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con

	firmeza las convicciones.
22. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Destrezas / Habilidades técnicas	
Destrezas relativas al uso, mantenimiento o manejo de cosas, objetos y equipos	
23. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
24. Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
25. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.
26. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
27. Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
28. Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
31. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
32. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
Destrezas / Habilidades sistémicas	
Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales	
33. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
34. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
35. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
36. Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
Destrezas / Habilidades para el manejo de recursos	
Habilidades para manejar y gestionar recursos en general	
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
38. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
39. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
40. Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

Fuente: Diccionario de destrezas generales traducido y adaptado por Msc. Jaime Moreno.

Anexo 5

Lista de Aptitudes

Capacidades / Aptitudes	Definición Operacional
<u>Capacidades de manipulación fina</u>	
1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
2. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
3. Habilidad Dactilar	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
<u>Capacidades de control de movimientos</u>	
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
5. Coordinación de extremidades	Coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se levanta o se acuesta.
6. Control de rapidez	Ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
<u>Tiempo de reacción y capacidades de velocidad</u>	
7. Tiempo de Reacción	Responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
8. Velocidad dedos - muñecas	Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
<u>Capacidades de Fuerza Física</u>	
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
10. Fuerza Explosiva	Ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
11. Fuerza Dinámica	Ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.
12. Fuerza del Tronco	Utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
<u>Capacidades Visuales</u>	
13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
14. Visión Lejana	Ver detalles a gran distancia.

Fuente: Diccionario de aptitudes traducido y adaptado por Msc. Jaime Moreno.

ANEXOS 2

Anexo 1. Descriptivo de cargos de todo el personal basado en competencias.

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Contador General	Ciudad: Quito
Departamento: Financiero	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente General	Supervisa a: Asistente Contable, Cajero, Responsable de Cartera.

2. Propósito Principal del Puesto

Coordinar y asesorar en materia contable y de actividades de operaciones bancarias y tesoreras, a través de sistemas operativos internos de toda la organización.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Elabora los estados financieros.	Estados financieros bien elaborados.	Gerente General.
2. Cuadra la cuenta IVA de ventas, cargos y compras.	Las respectivas cuentas bien cuadradas.	Gerente General.
3. Realiza conciliaciones bancarias.	Conciliaciones bancarias bien realizadas.	Gerente General.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación superior profesional.	Ingeniero Comercial/ Licenciado / Economista / Bachiller contable	Contabilidad y Auditoría. Finanzas

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés intermedio y técnico
3. Programas	Contable que utiliza la empresa.
4. Otras	Manejo de Ley tributaria Manejo de Ley administrativa financiera integrada. Manejo de Ley de Contratación y Servicios públicos y privado. Manejo de estadística.

Destrezas (Ver Anexo 4)

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
5. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
7. Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
10. Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
18. Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.

20. Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
22. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
33. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
38. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales Contabilidad y Auditoría Finanzas	x	
Destrezas Específicas Microsoft Office. Inglés. Operar computador. Manejo de ley tributaria Manejo de ley administrativa financiera integrada Manejo de ley de contratación y servicios públicos y privados. Manejo de estadística.	x x x x x x x	 x x x
Destrezas Generales Monitoreo y control Identificación de un problema Recopilación de la información Síntesis / Reorganización Generación de ideas Instrucción Construcción de relaciones Orientación / Asesoramiento Manejo del tiempo Manejo de recursos financieros	x x x x x x x x x x	 x x
Otros atributos Prolijidad Discreción Tolerancia Honestidad	x x x x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Tres a cuatro años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia en forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Elabora los estados financieros.	2	5	4	22
2	Cuadra la cuenta IVA de ventas, cargos y compras.	2	4	4	18
3	Realiza conciliaciones bancarias.	2	4	4	18
4	Valida los egresos, transacciones de bodega y facturas de venta.	5	4	3	17
5	Revisa las cuentas contables, reportes de ventas y registra retenciones.	4	4	3	16

6	Elabora declaraciones de IVA.	2	4	3	14
7	Revisa y valida los asientos contables.	5	3	2	11
8	Realiza la depreciación de activos fijos.	1	3	3	10
9	Realiza arqueos de caja chica y asientos contables de ajuste.	3	3	2	9

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Asistente Contable	Ciudad: Quito
Departamento: Financiero	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Contador General	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Dar soporte a todas las actividades contables que se requieran en el departamento.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Ingresa la información de anexos transaccionales.	Información de anexos transaccionales ingresada al sistema.	Contador General. SRI.
2. Revisa cuenta contable de caja.	Cuenta contable de caja revisada.	Contador General. Cajero.
3. Realiza el cuadro de proveedores.	Cuadre de proveedores.	Contador General. Proveedores.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Superior / secundaria	Licenciado / Ingeniero / bachiller contable	Contabilidad y Auditoría.

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés intermedio y técnico
3. Programas	Contable utilizado por la empresa.
4. Otras	Manejo de leyes tributarias Manejo de Ley de administración financiera integrada. Manejo estadístico y control de inventarios. Manejo con proveedores.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
7. Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.
8. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
---------------------------	----------------------------	-------------------------------

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Contabilidad y Auditoria	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Operar computador.	x	
Manejo de ley tributaria.	x	
Manejo de ley administrativa financiera integrada.	x	x
Manejo estadístico y control de inventarios.	x	x
Manejo con proveedores.		
Destrezas Generales		
Identificación de problemas	x	
Recopilación de información	x	
Organización de la información	x	
Síntesis / Reorganización	x	x
Trabajo en Equipo	x	x
Manejo del tiempo		
Otros atributos		
Paciencia	x	
Prolijidad	x	
Discreción	x	
Honestidad	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Uno a dos años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Ingresa la información de anexos transaccionales.	2	5	4	22
2	Revisa cuenta contable de caja.	5	4	4	21
3	Realiza el cuadro de proveedores.	2	4	3	14
4	Elabora los cheques para pago a proveedores.	5	3	2	11
5	Ingreso de registros contables.	5	2	3	11
6	Imprime saldos de bancos.	5	3	2	11
7	Contabiliza facturas de compras relacionadas con gastos.	5	2	3	11
8	Ingresa los depósitos de venta.	5	2	2	9
9	Elabora y entrega retenciones a proveedores.	4	2	2	8
10	Archivo de documentos.	5	1	2	7

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable de Cartera	Ciudad: Quito
Departamento: Financiero	Fecha de elaboración: Mayo 2012
Supervisor Directo: Gerente General	Supervisa a: Vendedor Externo

2. Propósito Principal del Puesto

Dar soporte a todas las actividades correspondientes a crédito y cobro a clientes.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
--------------------------	------------	----------

1. Analiza y aprueba las solicitudes de crédito.	Solicitudes de crédito analizadas y aprobadas.	Gerente General. Clientes externos.
2. Entrega el estado de cuenta para el cobro a clientes.	Estado de cuenta entregado para el respectivo cobro.	Vendedor externo. Cajero. Clientes Externos.
3. Realiza un seguimiento a los clientes que adeudan.	Pagos realizados por parte de los clientes que adeudan.	Clientes Externos.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación superior / secundaria.	Ingeniero Comercial / Licenciado	Contabilidad y Auditoría / Finanzas / Administración

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés intermedio y técnico
3. Programas	El utilizado por la empresa.
4. Otras	Manejo de Ley tributaria Manejo de Ley administrativa financiera integrada. Conocimientos contables Manejo de gestión de cobranzas y recuperación de cartera. Manejo de estadística.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
5. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
7. Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.
8. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
16. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
17. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
21. Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales Contabilidad y Auditoria	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Operar computador.	x	
Manejo de ley tributaria	x	
Manejo de ley administrativa financiera integrada.	x	x
Manejo de gestión de cobranzas y recuperación de cartera.	x	x
Manejo de estadística.	x	x
Destrezas Generales		
Monitoreo y control	x	
Recopilación de información	x	
Organización de la información	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en Equipo	x	x
Persuasión	x	
Negociación	x	x
Asertividad/Firmeza	x	
Manejo del tiempo	x	x
Otros atributos		
Paciencia	x	
Prolijidad	x	
Discreción	x	
Trabajo bajo presión	x	
Honestidad	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Dos a tres años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Analiza y aprueba las solicitudes de crédito.	4	5	4	24
2	Entrega el estado de cuenta para el cobro a clientes.	5	4	4	21
3	Realiza un seguimiento a los clientes que adeudan.	5	4	3	17
4	Ingresa cheques posfechados a caja para realizar el respectivo cobro.	5	3	3	14
5	Registra las facturas de cheques.	5	3	2	11
6	Ingresa los cobros externos en excel para el pago de comisiones.	5	3	2	11
7	Revisa las facturas de ventas en caja para obtener todos los pagos a crédito.	5	2	2	9
8	Revisa comprobante de pago, las retenciones de los clientes y realiza reportes de cancelaciones de pagos.	3	2	2	7

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Cajero	Ciudad: Quito
Departamento: Financiero	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente Comercial y General.	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Realizar la cobranza de los valores y facturas correctamente.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1. Realiza el cuadro de caja de las ventas.	Cuadra de caja de ventas realizado.	Responsable de Cartera. Contador General.
2. Ingresa e imprime los abonos y cancelaciones al sistema de cartera.	Abonos y cancelaciones ingresados al sistema.	Responsable de Cartera. Contador General.
3. Asesora a los clientes en las formas de pago.	Clientes asesorados en las formas de pago.	Cliente Externo.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación Secundaria / Superior	Bachiller o Técnico / Ingeniero	Contabilidad

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico
3. Programas	El utilizado por la empresa
4. Otras	Conocimientos contables. Conocimiento del sector automotriz. Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
7. Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.
8. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
22. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Contabilidad en general	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office	x	
Operar computador	x	
Conocimientos contables	x	
Conocimiento del sector automotriz	x	x
Servicio al cliente	x	x
Destrezas Generales		
Identificación de problemas	x	
Recopilación de información	x	
Organización de la información	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en Equipo	x	x
Orientación / Asesoramiento	x	x
Manejo del tiempo	x	x
Otros atributos		
Paciencia	x	
Prolijidad	x	
Concentración	x	
Honestidad	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Un año.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Realiza el cuadro de caja de las ventas.	5	4	3	17
2	Ingresa e imprime los abonos y cancelaciones al sistema de cartera.	5	4	3	17
3	Asesora a los clientes en las formas de pago.	5	4	2	13
4	Realiza las papeletas de depósito.	5	3	2	11
5	Imprime los reportes de ventas y asientos contables.	5	4	1	9
6	Registra las retenciones y otros ingresos poco comunes (chatarra, tanques de aceite vacíos).	2	2	3	8

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable de Importaciones	Ciudad: Quito
Departamento: Comercial	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente General	Supervisa a: Bodeguero

2. Propósito Principal del Puesto

Proveer de materiales y repuestos con proveedores internacionales obteniendo la mejor calidad y precio.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Realiza los trámites respectivos para desaduanizar los materiales y equipos de importación.	Materiales y equipos de importación desaduanizados.	Personal Aduana. Gerente General.
2. Elabora y prepara documentos para trámites de importación.	Documentos elaborados para trámites de importación.	Gerente General.
3. Coordina los seguros respectivos para el material y equipos importados.	Material y equipos importados asegurados.	Personal Aseguradora. Gerente General.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación superior profesional.	Licenciado / Ingeniero	Administración / comercio exterior / economía

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés intermedio / técnico
3. Otras	Manejo de leyes tributarias Manejo de técnicas básicas de estadística Cocimiento de compras en el sector automotriz Manejo de aranceles de importación

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
5. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema
7. Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.
8. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
17. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
20. Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
22. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Comercio exterior	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office	x	
Inglés hablado	x	
Manejo de leyes tributarias	x	x
Conocimiento de compras en sector automotriz	x	x
Manejo con proveedores	x	
Manejo de catálogos técnicos	x	x
Manejo de técnicas estadísticas	x	x
Manejo de aranceles de importación	x	x
Destrezas Generales		
Monitoreo y control	x	
Identificación de problemas	x	
Recopilación de información	x	
Organización de la información	x	
Trabajo en Equipo	x	x
Negociación	x	x
Construcción de relaciones	x	
Orientación/asesoramiento	x	
Manejo del tiempo	x	x
Otros atributos		
Paciencia	x	
Trabajo bajo presión	x	
Sociabilidad	x	
Honestidad	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Dos a tres años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Realiza los trámites respectivos para desaduanizar los materiales y equipos de importación.	1	4	4	17
2	Elabora y prepara documentos para trámites de importación.	1	4	4	17
3	Coordina los seguros respectivos para el material y equipos importados.	1	5	3	16
4	Cotiza materiales a proveedores requeridos por bodega.	1	4	3	13
5	Contrata y coordina la logística para la entrega de materiales y equipos de importación.	4	3	2	10
6	Coordina pago a proveedores.	4	3	2	10
7	Revisa el stock de los materiales que se requiere.	1	4	2	9
8	Revisa y verifica el buen estado de los materiales.	1	4	2	9

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Vendedor de mostrador	Ciudad: Quito
Departamento: Comercial	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente Comercial, Gerente General.	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Asesorar a los clientes en todas las actividades correspondientes a ventas de repuestos y lubricantes.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Realiza un estudio de mercado para fijar la lista de precios.	Lista de precios realizada. Competitividad en el sector automotriz.	Gerente Comercial. Gerente General.
2. Realiza tareas (informes, reportes) según el requerimiento de Gerencia Comercial.	Tareas requeridas realizadas.	Gerente Comercial.
3. Atiende y asesora al cliente personal y telefónicamente.	Clientes bien atendidos.	Clientes externos.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación secundaria.	En general	Mecánico, Mercadeo, Relaciones Públicas / Humanas

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico
3. Otras	Manejo de Ley tributaria Conocimiento de ventas en el sector automotriz. Manejo de catálogos técnicos. Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
3. Hablado	Hablar con los demás en forma clara y comprensible.
7. Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.
8. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
17. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
20. Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
21. Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
22. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Contabilidad y Auditoria	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Operar computador.	x	
Manejo de ley tributaria	x	x
Conocimiento de ventas en el sector automotriz.	x	
Manejo de catálogos técnicos.	x	x
Servicio al cliente.	x	x
Destrezas Generales		
Hablado	x	
Recopilación de información	x	
Organización de la información	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en Equipo	x	x
Negociación	x	x
Construcción de relaciones	x	
Asertividad/Firmeza	x	
Orientación/Asesoramiento	x	x
Manejo del tiempo	x	x
Otros atributos		
Paciencia	x	
Prolijidad	x	
Trabajo bajo presión	x	
Honestidad	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Dos a tres años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Realiza un estudio de mercado para fijar la lista de precios.	1	4	5	21
2	Realiza tareas (informes, reportes de ventas) según el requerimiento de Gerencia Comercial.	4	3	5	19
3	Atiende y asesora al cliente personal y telefónicamente.	5	3	4	17
4	Cotiza y envía el presupuesto de repuestos para los clientes.	5	3	3	14
5	Recibe y revisa las hojas de trabajo.	5	3	2	11
6	Realiza las facturas de ventas directas de repuestos y lubricantes.	5	3	2	11
7	Mantiene actualizadas las listas de precios.	1	3	3	10

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable de Sistemas	Ciudad: Quito
Departamento: Comercial	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente General	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Dar soporte al usuario y mantenimiento de los sistemas informáticos a todos los departamentos de la compañía. Atender a los distribuidores mayoristas.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Administra la base de datos del sistema contable y los servidores de la empresa.	Base de datos y servidores administrados.	Gerente General Personal de todas las áreas de la compañía
2. Da soporte a los usuarios de red y mantenimiento a todos los equipos informáticos.	Usuarios satisfechos. Equipos bien mantenidos.	Gerente General Personal de todas las áreas de la compañía
3. Aprueba créditos de venta de lubricantes y realiza los respectivos reportes de ventas.	Créditos aprobados y reportes bien realizados.	Cliente interno y externo. Gerente General.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación superior	Tecnólogo / Ingeniero	Sistemas

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés intermedio y técnico
3. Otras	Manejo de software y hardware Administración de servidores, usuarios y seguridades. Conocimiento de redes y Linux Mantenimiento de computadoras.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
---------------------	------------

5. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
10. Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar un problema
18. Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
17. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
23. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
25. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.
28. Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
31. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
32. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
39. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Sistemas	X	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Operar computador.	x	
Ingles hablado, leído	x	
Manejo de software y hardware	x	
Administración de servidores, usuarios y seguridades	x	x
Conocimiento de redes y Linux.	x	x
Mantenimiento de computadoras.	x	x
Destrezas Generales		
Monitoreo y control	x	
Identificación de problemas	x	
Generación de ideas	x	
Evaluación de soluciones	x	
Trabajo en equipo	x	x
Negociación	x	x
Selección de Equipo	x	
Instalación	x	
Programación	x	x
Operación y Control	x	
Mantenimiento de equipos	x	x
Detección de averías	x	
Reparación	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Otros atributos		
Iniciativa	x	
Sociabilidad	x	
Conciliación	x	
Paciencia	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Dos a tres años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Administra la base de datos del sistema contable y los servidores de la empresa.	5	4	4	21
2	Da soporte a los usuarios de red y mantenimiento a todos los equipos informáticos.	2	4	3	14
3	Aprueba créditos de venta de lubricantes y realiza los respectivos reportes de ventas.	2	4	3	14
4	Atiende a clientes mayoristas y recibir los pedidos de lubricantes.	5	3	2	11
5	Coordina la adquisición de equipos informáticos de los usuarios.	1	3	3	10
6	Coordina la logística de entrega de los lubricantes para los distribuidores mayoristas.	2	4	2	10
7	Realiza envío de guías de remisión y facturas a los distribuidores mayoristas.	2	2	3	8

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable de Bodega	Ciudad: Quito
Departamento: Comercial	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente General, Contador General.	Supervisa a: Ayudante de Bodega

2. Propósito Principal del Puesto

Proveer y mantener el stock de los materiales y repuestos necesarios para la ejecución de trabajos.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Recibe, revisa y entrega los repuestos y materiales.	Repuestos y materiales recibidos, revisados y entregados.	Personal de Taller.
2. Ingresa y revisa la información del kardex o inventario.	Información ingresada y revisada.	Responsable de Taller. Gerente General.
3. Cotiza los repuestos y materiales con los proveedores locales a nivel nacional.	Repuestos y materiales cotizados.	Responsable de Taller. Gerente General.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Secundaria	Bachiller o Técnico	Contabilidad / Automotriz en general

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
-----------------------	---------

1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico.
3. Otras	Manejo de catálogos técnicos Manejo de técnicas de almacenamiento Conocimiento del sector automotriz Servicio al cliente

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
5. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
7. Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
16. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
17. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
18. Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
20. Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
39. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Mecánica Automotriz	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Inglés	x	
Operar computador.	x	
Manejo de catálogos técnicos	x	x
Manejo de técnicas de almacenamiento	x	x
Conocimiento del sector automotriz	x	
Servicio al cliente	x	x
Destrezas Generales		
Monitoreo y control	x	x
Identificación de problemas	x	
Recopilación de información	x	
Organización de información	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en Equipo	x	x
Persuasión	x	
Negociación	x	x
Instrucción	x	
Construcción de relaciones	x	
Inspección de productos	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Otros atributos		
Tolerancia	x	
Trabajo bajo presión	x	
Sociabilidad	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Proactividad	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Dos a tres años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Recibe, revisa y entrega los repuestos y materiales.	5	5	3	20
2	Ingresa y revisa la información del kardex o inventario.	5	4	3	17
3	Cotiza los repuestos y materiales con los proveedores locales a nivel nacional.	5	3	3	14
4	Coordina compras locales de repuestos y lubricantes.	1	4	3	13
5	Realiza pedidos de materiales de importación.	1	3	3	10
6	Da soporte en ventas de mostrador.	5	2	2	9
7	Realiza las guías de remisión del traslado de material.	4	2	2	8

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Ayudante de Bodega	Ciudad: Quito
Departamento: Comercial	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Responsable de Bodega	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Proveer de los materiales y repuestos necesarios para la ejecución de trabajos en el taller.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Recibe y verifica el buen estado de los materiales.	Materiales en buen estado recibidos y verificados.	Responsable de Bodega. Responsable de Taller.
2. Ingresa el material adquirido al inventario que maneja la empresa.	Material ingresado al inventario de la empresa.	Responsable de Bodega. Responsable de Taller.
3. Revisa el stock de los repuestos y materiales de bodega.	Stock de los repuestos y materiales revisados.	Responsable de Bodega. Responsable de Taller.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Secundaria	Bachiller o Técnico	Contabilidad / Mecánica Automotriz

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico.
3. Otras	Manejo de catálogos técnicos Manejo de técnicas de almacenamiento

	Conocimiento del sector automotriz y su respectiva maquinaria. Servicio al cliente
--	---

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
7. Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
39. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Mecánica Automotriz	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Operar computador.	x	
Manejo de catálogos técnicos	x	x
Manejo de técnicas de almacenamiento	x	x
Conocimiento del sector automotriz y su respectiva maquinaria.	x	
Servicio al cliente	x	x
Destrezas Generales		
Identificación de problemas	x	
Recopilación de información	x	
Organización de información	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en equipo	x	x
Inspección de productos	x	x
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Otros atributos		
Tolerancia	x	
Trabajo bajo presión	x	
Prolijidad	x	
Proactividad	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Uno a dos años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Recibe y verifica el buen estado de los materiales.	3	5	4	23
2	Ingresa el material adquirido al inventario que maneja la empresa.	2	5	3	17
3	Revisa el stock de los materiales de bodega.	2	5	3	17
4	Provee de material requerido para el taller.	5	4	2	13
5	Cotiza los repuestos y materiales con los proveedores locales.	5	3	2	11
6	Coordina la logística de traslado del material.	3	3	2	9

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Recepcionista	Ciudad: Quito
Departamento: Comercial	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente RRHH, Gerente General.	

2. Propósito Principal del Puesto

Asistir a todos los departamentos en las actividades correspondientes que sean requeridas.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Atiende al cliente personal y telefónicamente.	Clientes atendidos.	Clientes externos.
2. Maneja caja chica.	Caja chica manejada.	Personal de todas las áreas.
3. Recapta correspondencia y reparte a todas las áreas.	Correspondencia repartida a todas las áreas.	Personal de todas las áreas.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, relaciones públicas, etc.).
Educación Secundaria.	Bachiller, Técnico.	En general.

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés intermedio
4. Otras	Excelente redacción y ortografía. Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
3. Hablado	Hablar con los demás en forma clara y comprensible.
7. Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.
8. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
19. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
38. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Contabilidad en general	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Operar computador.	x	
Excelente ortografía y redacción	x	
Servicio al cliente.	x	x
Destrezas Generales		
Escritura	x	
Hablado	x	
Recopilación de información	x	
Organización de la información	x	
Trabajo en Equipo	x	x
Orientación de Servicio	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos financieros	x	x
Otros atributos		
Paciencia	x	
Sociabilidad	x	
Discreción	x	
Amabilidad	x	
Proactividad	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Un año.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Atiende al cliente personal y telefónicamente.	5	3	3	14
2	Maneja caja chica.	5	3	2	11
3	Recepta correspondencia y reparte a todas las áreas.	5	3	2	11
4	Atiende y transfiere llamadas telefónicas a las áreas de la empresa.	5	2	2	9
5	Da soporte al área de Recursos Humanos.	3	3	2	9
6	Redacta documentos (cartas, comunicaciones) de la empresa.	4	2	2	8

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Chofer	Ciudad: Quito
Departamento: Comercial y Producción	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Asistente Gerencia	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Asistir en actividades de movilización y mensajería que se requiera en la compañía.

3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Retira y entrega motores desde y hacia los talleres.	Motores retirados y entregados.	Responsable de Taller. Cliente Externo.
2. Cobra facturas de valores adeudados a los clientes.	Facturas cobradas.	Gerente General. Asistente de Cartera. Cliente Externo.
3. Realiza despacho de lubricantes.	Lubricantes despachados.	Cliente Externo.

--	--	--

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación secundaria	Bachiller	En general

5. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
2.Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
3. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
13.Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
19. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás

6. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Bachillerato en general	x	
Destrezas Específicas		
Orientación espacial	x	
Destrezas Generales		
Escucha activa	x	
Hablado	x	
Organización de la información	x	
Trabajo en Equipo	x	x
Orientación de servicio	x	
Inspección de productos	x	x
Manejo del tiempo	x	x
Otros atributos		
Responsabilidad	x	
Colaboración	x	
Honestidad	x	
Proactividad	x	

7. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	No necesario
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

8. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Retira y entrega motores desde y hacia los talleres.	5	4	4	21
2	Cobra facturas de valores adeudados a los clientes.	5	5	3	20
3	Realiza despacho de lubricantes.	5	3	3	14
4	Da soporte de mensajería externa.	3	3	3	12
5	Compra repuestos, herramientas, materiales para oficina.	5	4	2	13
6	Ingresa registro diario de materiales.	5	3	2	11

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable de RRHH	Ciudad: Quito
Departamento: Recursos Humanos	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente General	Supervisa a: Recepcionista, Mensajero

2. Propósito Principal del Puesto

Dirige el departamento de Recursos Humanos a través del establecimiento y administración de políticas, normas y procedimientos en relación a todos los subsistemas de Administración de Personal.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Clientes
1. Negocia y administra las remuneraciones y beneficios del personal según políticas empresariales.	Remuneraciones y beneficios negociados y administrados. Satisfacción del personal.	Gerente General. Personal de todas las áreas.
2. Cumple las políticas para asistencia de salud al personal. Vigila la salud.	Aplicación de políticas para salud y personal vigilado.	Gerente General. Personal de todas las áreas.
3. Realiza todo el proceso de selección. Provee de personal a toda la empresa.	Procesos de selección realizados. Personal contratado.	Gerente General. Responsables de cada área. Personal de todas las áreas.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación superior profesional.	Psicólogo / Ingeniero	Industrial / Recursos Humanos

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés intermedio
3. Programas	El utilizado por la empresa.
4. Otras	Conocimiento en administración de todos los subsistemas de RRHH. Legislación laboral Manejo de presupuestos, remuneraciones, tributación. Conocimiento del sector automotriz. Manejo de técnicas de evaluación, desarrollo y seguimiento para el personal.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
---------------------	------------

5. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
7. Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
10. Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
11. Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
12. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
14. Percepción social	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
16. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
17. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
18. Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
22. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
33. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
34. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
35. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
40. Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Psicología Industrial	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Operar computador.	x	
Conocimiento en administración de todos los subsistemas de RRHH.	x	x
Legislación laboral	x	
Manejo de presupuestos, remuneraciones, tributación.	x	x
Conocimiento del sector automotriz.	x	x
Manejo de técnicas de evaluación, desarrollo y seguimiento para el personal.	x	x
Destrezas Generales		
Monitoreo y control	x	x
Identificación de problemas	x	
Recopilación de información	x	
Generación de ideas	x	
Evaluación de ideas	x	
Planificación	x	x
Percepción social	x	
Trabajo en Equipo	x	x
Persuasión	x	
Negociación	x	x
Instrucción	x	
Orientación/asesoramiento	x	
Identificar consecuencias ulteriores	x	
Identificación de causas fundamentales	x	
Juicio y toma de decisiones	x	x
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos humanos	x	x
Otros atributos		
Tolerancia	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Amabilidad	x	
Proactividad	x	
Paciencia	x	

8. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Dos a tres años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

9. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Negocia y administra las remuneraciones y beneficios del personal según políticas empresariales.	1	4	5	21
2	Cumple las políticas para asistencia de salud al personal. Vigila su salud.	1	5	4	21
3	Realiza todo el proceso de selección. Provee de personal a toda la empresa.	2	4	4	18
4	Planifica la capacitación del personal a través de la elaboración un plan de capacitación y administra su ejecución.	1	4	4	17
5	Asesora a la compañía en la aplicación de las políticas de personal, redactar y poner en práctica las mismas.	1	4	4	17
6	Realiza contratos y finiquitos.	1	4	4	17
7	Asesora y determina las técnicas para evaluación del personal y clima laboral	1	5	3	16
8	Administra registros y control de personal, incluyendo documentación e historial laboral y de carácter legal.	2	4	3	14
9	Maneja la nómina del personal	3	3	3	12
10	Determina el plan de vacaciones según requerimiento de la empresa	1	3	3	10

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable de Taller	Ciudad: Quito
Departamento: Producción	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Gerente General	Supervisa a: Personal de taller, Personal de Bodega

2. Propósito Principal del Puesto

Supervisar, asesorar y coordinar todas las actividades que se realizan en el taller en el tiempo planificado y con la mejor garantía de calidad para los clientes.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1. Coordina los trabajos en el taller mediante un programa de acuerdo a los repuestos que tienen en bodega.	Trabajos de taller coordinados.	Gerente General Personal de Taller
2. Controla los reportes de trabajo y cumplimiento con los tiempos planificados	Reportes de trabajo y cumplimiento con los tiempos planificados controlados.	Gerente General Personal de Taller
3. Brinda asistencia técnica y visita a los clientes.	Clientes asesorados técnicamente.	Gerente General Clientes Externos

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación superior profesional	Ingeniero	Mecánica Automotriz / Industrial

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés intermedio
3. Equipos y Maquinaria	Rectificadoras de cabezotes, cigüeñales, bancadas, blocks de motor, pistones y bielas.
4. Otras	Conocimiento de instrumentos de medición. Conocimiento en manejo de la maquinaria. Conocimiento de metrología. Servicio al cliente. Manejo de catálogos técnicos.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
5. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
7. Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
10. Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
12. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
16. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
17. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
21. Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
22. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
35. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
39. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
40. Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores métodos para la realización de un trabajo.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Mecánica Automotriz	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Inglés intermedio.	x	
Operar computador.	x	
Conocimiento de instrumentos de medición.	x	
Conocimiento en manejo de la maquinaria.	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimiento de metrología.	x	
Servicio al cliente.	x	
Manejo de catálogos técnicos.	x	x
	x	
Destrezas Generales		
Hablado	x	
Aprendizaje activo	x	
Monitoreo y control	x	
Identificación de problemas	x	
Recopilación de información	x	
Organización de información	x	
Generación de ideas	x	
Planificación	x	
Trabajo en equipo	x	x
Persuasión	x	
Negociación	x	x
Asertividad/Firmeza	x	
Orientación/asesoramiento	x	x
Inspección de productos	x	
Mantenimiento de equipos	x	
Juicio y toma de decisiones	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Manejo de recursos humanos	x	x
Otros atributos		
Tolerancia	x	
Trabajo bajo presión	x	
Responsabilidad	x	
Prolividad	x	

8. Capacidades Laborales

Destrezas (Ver Anexo 5)

1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
2. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

9. Factores de Riesgo y Equipos de Protección

Químicos	Gases Polvos	Respirador para polvo
Físicos	Ruido	Protector auditivo tipo tapón

Ergonómicos	Esfuerzo visual	Guantes Mandil Botas puntas de acero

10. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Cuatro a cinco años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

11. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Coordina los trabajos en el taller mediante un programa de acuerdo a los repuestos que tienen en bodega.	5	5	4	25
2	Controla los reportes de trabajo y cumplimiento con los tiempos planificados	5	4	4	21
3	Brinda asistencia técnica y visita a los clientes.	4	5	3	19
4	Lleva el control de las estadísticas de trabajos realizados y por realizar.	5	4	3	17
5	Brinda asesoramiento preventivo de las maquinarias del taller.	2	5	3	17
6	Soluciona reclamos de clientes y problemas en cada área.	2	4	3	14
7	Coordina el servicio móvil de repuestos y trabajos a tercerizadoras.	5	3	3	14
8	Notifica el estado de los trabajos a los clientes.	5	3	3	14
9	Recibe repuestos cambios o devoluciones interno y externo.	5	3	2	11
10	Recomienda el calendario de vacaciones del personal de taller.	1	3	3	10

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Recepcionista de motores	Ciudad: Quito
Departamento: Producción	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Responsable de Taller	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Recibir, medir y entregar las partes y piezas de motor.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1. Recibe y mide las partes y piezas de motor entregadas por el cliente.	Partes y piezas de motor recibidas y medidas.	Responsable de Taller. Personal de Taller.
2. Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	Trabajo registrado en las hojas de control.	Responsable de Taller. Personal de Taller.
3. Coordina la logística para transportar los motores.	Motores transportados.	Responsable de Taller. Personal de Taller.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación secundaria	Bachiller / Técnico	Mecánica Automotriz / Industrial

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico
3. Maquinaria, instrumentos	Medición de partes y pieza de motor
4. Otras	Conocimiento de instrumentos de medición. Conocimiento de partes y piezas de motor. Conocimiento de metrología. Manejo de catálogos técnicos Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
13. Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
9. Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
31. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
39. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Mecánica Automotriz	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Inglés básico.	x	
Conocimiento de instrumentos de medición.	x	
Conocimiento de partes y piezas de motor.	x	
Conocimiento de metrología.	x	
Manejo de catálogos técnicos	x	
Servicio al cliente.	x	x
	x	x
Destrezas Generales		
Identificación de problemas	x	
Organización de información	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en equipo	x	x
Inspección de productos	x	
Mantenimiento de equipos	x	x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Detección de averías	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Otros atributos		
Proactividad	x	
Trabajo bajo presión	x	
Responsabilidad	x	
Prolijidad	x	

8. Capacidades Laborales

1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

9. Factores de Riesgo y Equipos de Protección

Químicos	Gases Vapores Líquidos	Respirador para polvo
Físicos	Ruido	Protector auditivo tipo tapón
Mecánicos	Uso de herramientas Golpes y caídas	Lentes Guantes
Ergonómicos	Posición permanente de pie Levantamiento de carga	Overol Botas de puntas de acero

10. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Uno a dos años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

11. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Recibe y mide las partes y piezas de motor entregadas por el cliente.	5	4	3	17
2	Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	5	4	3	17
3	Coordina la logística para transportar los motores.	5	3	3	14
4	Cumple con el trabajo en los tiempos planificados con el Jefe de Taller.	5	4	2	13
5	Notifica el estado de los trabajos al Jefe de Taller.	5	4	2	13

6	Dar soporte al Jefe de Taller (atiende a clientes).	4	4	2	12
7	Calibra los instrumentos de medición.	5	3	2	11
8	Reparte los repuestos para realizar los trabajos en otras áreas.	5	3	2	11
9	Lava las partes y piezas de motor	5	2	2	9
10	Realiza tareas (cepillar cabezotes) según requerimiento del Jefe de Taller.	3	3	2	9

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Rectificador Brazos y Bielas	Ciudad: Quito
Departamento: Producción	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Responsable de Taller	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Realizar todas las actividades que se refieren a la rectificación de brazos y bielas.

3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1. Reconstruye los brazos de bielas.	Brazos de bielas reconstruidos.	Personal de Taller. Cliente externo.
2. Chequea la alineación y torceduras de los brazos de biela.	Alineación y torceduras de los brazos de bielas chequeados.	Personal de Taller. Cliente Externo.
3. Revisa y cambia pistones.	Pistones revisados y cambiados.	Personal de Taller. Cliente Externo.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación Secundaria	Bachiller / Técnico / Tecnólogo	Mecánica Automotriz

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico
3. Maquinaria, equipos	Rectificadora de brazos y bielas.
4. Otras	Conocimiento de proceso de rectificación. Manejo de maquinaria. Conocimiento de instrumentos de medición. Conocimiento de metrología. Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
9. Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.

30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
31. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
32. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
50. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Mecánica Automotriz	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Conocimiento de proceso de rectificación.	x	
Manejo de maquinaria.	x	
Conocimiento de instrumentos de medición.	x	
Conocimiento de metrología.	x	
Servicio al cliente.	x	
	x	x
Destrezas Generales		
Identificación de problemas	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en equipo	x	x
Inspección de productos	x	
Mantenimiento de equipos	x	x
Detección de averías	x	
Reparación	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Otros atributos		
Proactividad	x	
Trabajo bajo presión	x	
Responsabilidad	x	
Concentración	x	

8. Capacidades Laborales

1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
2. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.

13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
--------------------	--

9. Factores de Riesgo y Equipos de Protección

Químicos	Limallas de metal	Respirador para polvo
Físicos	Ruido Vibración	Protector auditivo tipo tapón
Mecánicos	Uso de herramientas Lesiones por equipos	Lentes Guantes
Ergonómicos	Posición permanente de pie Levantamiento de carga	Overol Botas puntas de acero

10. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Uno a dos años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

11. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Reconstruye los brazos de biela.	5	4	4	21
2	Chequea la alineación y torceduras de los brazos de biela.	5	4	3	17
3	Revisa y cambia pistones.	5	4	3	17
4	Cumple con los tiempos planificados con el Jefe de Taller.	5	4	3	17
5	Rectifica alojamiento de bancada.	4	4	3	16
6	Enbocina y limpia brazos de biela.	5	3	3	14
7	Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	5	3	3	14
8	Notifica el estado de los trabajos al Jefe de Taller.	5	3	2	11
9	Calibra los instrumentos de medición.	5	3	2	11
10	Da mantenimiento de la maquinaria respectiva.	2	3	3	11
11	Adapta chaquetas.	2	3	3	11
12	Realiza otras tareas según requerimiento del Jefe de Taller.	4	3	2	10

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Rectificador Cigüeñales	Ciudad: Quito
Departamento: Producción	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Responsable de Taller	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Realizar todas las actividades que se refieren a la rectificación y rellenado de los cigüeñales.

3. Actividades Esenciales, Resultados y Clientes

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1. Endereza y pule los cigüeñales.	Cigüeñales enderezados y pulidos.	Personal de Taller. Cliente Externo.

2. Alinea y rellena los cigüeñales.	Cigüeñales alineados y rellenos.	Personal de Taller. Cliente Externo.
3. Cumple con los tiempos planificados con el Jefe de Taller.	Trabajo cumplido en el tiempo planificado.	Responsable de Taller. Personal de Taller. Cliente Externo.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación Secundaria	Bachiller / Técnico / Tecnólogo	Mecánica Automotriz / Industrial

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico
3. Maquinaria, equipos	Rectificadora de cigüeñales.
4. Otras	Conocimiento de instrumentos de medición. Conocimiento de proceso de rectificación. Conocimiento de metrología. Manejo de maquinaria. Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
13. Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
9. Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
31. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
32. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
39. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales Mecánica Automotriz	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Destrezas Específicas Microsoft Office. Conocimiento de instrumentos de medición. Conocimiento de proceso de rectificación. Conocimiento de metrología. Manejo de maquinaria. Servicio al cliente.	x x x x x x x	x
Destrezas Generales Identificación de problemas Organización de información Síntesis / Reorganización Trabajo en equipo Inspección de productos Mantenimiento de equipos Detección de averías Reparación Manejo del tiempo Manejo de recursos materiales	x x x x x x x x x x	x x x x x x
Otros atributos Proactividad Trabajo bajo presión Responsabilidad Concentración	x x x x	

8. Capacidades Laborales

1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
2. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

9. Factores de Riesgo y Equipos de Protección

Químicos	Gases Vapores Líquidos	Respirador para polvo
Físicos	Ruido	Protector auditivo tipo tapón
Mecánicos	Uso de herramientas Golpes y caídas	Lentes Guantes

Ergonómicos	Posición permanente de pie Levantamiento de carga	Overol Botas de puntas de acero
--------------------	--	------------------------------------

10. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Uno a dos años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

11. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Endereza y pule los cigüeñales.	5	4	3	17
2	Alinea y rellena los cigüeñales.	5	4	3	17
3	Cumple con los tiempos planificados con el Jefe de Taller.	5	4	3	17
4	Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	5	4	2	13
5	Calibra los instrumentos de medición.	3	3	3	12
6	Da mantenimiento a la maquinaria respectiva.	5	2	3	11
7	Notifica el estado de los trabajos al Jefe de Taller.	5	3	2	11
8	Realizar tareas según requerimiento del Jefe de Taller.	4	2	3	10
9	Atiende al cliente.	4	2	2	8

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Rectificador de Cabezotes	Ciudad: Quito
Departamento: Producción	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Responsable de Taller	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Realizar todas las actividades que se refieren a la rectificación de cabezotes.

3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1. Asienta las válvulas.	Válvulas asentadas.	Responsable de Taller. Personal de Taller. Cliente externo.
2. Rectifica y cepilla los cabezotes.	Cabezotes rectificados y cepillados.	Responsable de Taller. Personal de Taller. Cliente Externo.
3. Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	Trabajo registrado en las hojas de control.	Responsable de Taller. Cliente Externo.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación Secundaria	Bachiller / Técnico / Tecnólogo	Mecánica Automotriz

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico

3. Maquinaria, equipos	Rectificadora de cabezotes.
4. Otras	Conocimiento de proceso de rectificación. Manejo de maquinaria. Conocimiento de instrumentos de medición. Conocimiento de metrología. Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
13. Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
9. Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
31. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
32. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
50. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Mecánica Automotriz	X	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Conocimiento de proceso de rectificación.	x	
Manejo de maquinaria.	x	
Conocimiento de instrumentos de medición.	x	
Conocimiento de metrología.	x	
Servicio al cliente.	x	
	x	X
Destrezas Generales		
Identificación de problemas	x	
Organización de información	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en equipo	x	x
Inspección de productos	x	x
Mantenimiento de equipos	x	
Detección de averías	x	
Reparación	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Otros atributos		
Proactividad	x	
Trabajo bajo presión	x	
Responsabilidad	x	
Concentración	x	

8. Capacidades Laborales

1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
2. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

9. Factores de Riesgo y Equipos de Protección

Químicos	Limallas de metal	Respirador para polvo
Físicos	Ruido Vibración	Protector auditivo tipo tapón
Mecánicos	Uso de herramientas Lesiones por equipos	Lentes Guantes
Ergonómicos	Posición permanente de pie Levantamiento de carga	Overol Botas puntas de acero

10. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Uno a dos años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

11. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Asienta las válvulas.	5	4	3	17
2	Rectifica y cepilla los cabezotes.	5	4	3	17
3	Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	5	3	4	17
4	Cumple con los tiempos planificados con el Jefe de Taller.	5	4	3	17
5	Cambia guías y anillos.	4	4	3	16
6	Perfora para colocar anillos y guías.	4	3	3	13
7	Da mantenimiento de la maquinaria respectiva.	2	3	3	11
8	Calibra los instrumentos de medición.	2	3	3	11
9	Notifica el estado de los trabajos al Jefe de Taller.	5	3	2	11
10	Realiza tareas según requerimiento del Jefe de Taller.	4	3	2	10

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Asentador Motores	Ciudad: Quito
Departamento: Producción	Fecha de elaboración: Mayo, 2012

Supervisor Directo: Responsable de Taller	Supervisa a:
---	--------------

2. Propósito Principal del Puesto

Verificar y comprobar que todo el trabajo referente al motor esté bien realizado. Realizar control de calidad del motor.

3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1. Arma 3/4 de motor.	3/4 partes de motor armado.	Responsable de Taller. Cliente Externo.
2. Comprueba y pule los cigüeñales.	Cigüeñales comprobados y pulidos.	Responsable de Taller. Cliente Externo.
3. Registra y revisa el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	Trabajo registrado y revisado en las hojas de control.	Responsable de Taller. Cliente Externo.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación Secundaria	Bachiller / Técnico / Tecnólogo	Mecánica Automotriz

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico
3. Maquinaria, equipos	Instrumentos de asentamiento.
4. Otras	Conocimiento de asentamiento de motores. Manejo de maquinaria. Conocimiento de instrumentos de medición. Conocimiento de metrología. Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
13. Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
9. Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
31. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
50. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Mecánica Automotriz	x	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Conocimiento de asentamiento de motores.	x	
Manejo de maquinaria.	x	
Conocimiento de instrumentos de medición.	x	
Conocimiento de metrología.	x	
Servicio al cliente.	x	
	x	x
Destrezas Generales		
Identificación de problemas	x	
Organización de información	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en equipo	x	x
Inspección de productos	x	x
Mantenimiento de equipos	x	
Detección de averías	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Otros atributos		
Proactividad	x	
Prolijidad	x	
Trabajo bajo presión	x	
Responsabilidad	x	

8. Capacidades Laborales

1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
2. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

9. Factores de Riesgo y Equipos de Protección

Químicos	Limallas de metal	Respirador para polvo
Físicos	Ruido Vibración	Protección auditivo tipo tapón
Mecánicos	Uso de herramientas Golpes	Lentes Guantes

Ergonómicos	Posición permanente de pie Levantamiento de carga	Overol Botas punta de acero
--------------------	--	--------------------------------

10. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Uno a dos años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

11. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Arma 3/4 de motor.	3	5	4	23
2	Comprueba y pule los cigüeñales.	5	4	3	17
4	Registra y revisa el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	5	4	3	17
3	Cumple los tiempos planificados con el Jefe de Taller.	5	4	3	17
5	Entrega los aceites a la ensambladora.	4	4	2	12
6	Calibra los instrumentos de medición.	2	3	3	11
7	Notifica el estado de los trabajos al Jefe de Taller.	5	3	2	11
8	Realiza tareas según requerimiento del Jefe de Taller.	3	3	2	9
9	Cambia los bujes.	4	2	2	8
10	Atiende al cliente.	2	2	3	8

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Tornero soldador	Ciudad: Quito
Departamento: Producción	Fecha de elaboración: Mayo, 2012
Supervisor Directo: Responsable de Taller	Supervisa a:

2. Propósito Principal del Puesto

Realizar todas las actividades que se refieren a torno y suelda de partes y piezas del motor.

3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales	Resultados	Clientes
1. Rellena y suelda rupturas de cabezotes y bloques.	Cabezotes y bloques rellenos y soldados.	Personal de Taller. Cliente externo.
2. Realiza pruebas hidráulicas y cepilla cabezotes.	Pruebas hidráulicas realizadas.	Responsable de Taller. Personal de Taller. Cliente Externo.
3. Construye anillos y bujes.	Anillos y bujes contruidos.	Responsable de Taller. Personal de Taller. Cliente Externo.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Títulos / diplomas requeridos	Área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación Secundaria	Bachiller / Técnico / Tecnólogo	Mecánica Automotriz

5. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Inglés básico
3. Maquinaria, equipos	Torno y Suelta.
4. Otras	Conocimiento de proceso de torno y suelta. Manejo de maquinaria. Conocimiento de instrumentos de medición. Conocimiento de metrología. Servicio al cliente.

6. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición
6. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
13. Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
9. Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
29. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
30. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
31. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
32. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
37. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás
50. Manejo de recursos materiales	Obtener y dar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Mecánica Automotriz	X	
Destrezas Específicas		
Microsoft Office.	x	
Conocimiento de proceso de torno y suelta.	x	
Manejo de maquinaria.	x	
Conocimiento de instrumentos de medición.	x	
Conocimiento de metrología.	x	
Servicio al cliente.	x	x
Destrezas Generales		
Identificación de problemas	x	
Organización de información	x	
Síntesis / Reorganización	x	
Trabajo en equipo	x	x
Inspección de productos	x	x
Mantenimiento de equipos	x	
Detección de averías	x	
Reparación	x	
Manejo del tiempo	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Otros atributos		
Proactividad	x	
Trabajo bajo presión	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Responsabilidad	x	
Concentración	x	

8. Capacidades Laborales

1. Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
2. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
4. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
9. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
13. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

9. Factores de Riesgo y Equipos de Protección

Químicos	Limallas de metal	Respirador para polvo
Físicos	Ruido Vibración	Protector auditivo tipo tapón
Mecánicos	Uso de herramientas Lesiones por equipos	Lentes Guantes
Ergonómicos	Posición permanente de pie Levantamiento de carga	Overol Botas puntas de acero

10. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Uno a dos años.
2. Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares.

11. Actividades del cargo (ordenadas por importancia de forma descendente)

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Rellena y suelda rupturas de cabezotes y bloques.	5	4	3	17
2	Realiza pruebas hidráulicas y cepilla cabezotes.	5	4	3	17
3	Construye anillos y bujes.	5	4	3	17
4	Registra el trabajo realizado en las hojas de control de tarea de su área.	5	4	3	17
5	Adapta partes de cabezotes y de rines.	4	4	3	16
6	Realiza trabajos de tomería.	3	4	3	15
7	Cumple con los tiempos planificados con el Jefe de Taller.	5	4	2	13
8	Da mantenimiento a la maquinaria respectiva.	5	3	2	11
9	Notifica el estado de los trabajos al Jefe de Taller.	5	3	2	11
10	Realiza tareas según requerimiento del Jefe de Taller.	3	3	2	9